

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА  
Кафедра готельно-ресторанної справи**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА  
за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа  
(Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»)**

**Формування та застосування концепцій антикризового менеджменту у  
закладах готельно-ресторанної сфери**

**Formation and application of anti-crisis management concepts in hotel and  
restaurant establishments.**

Виконала: студентка 2 курсу, гр. ГР-286  
Микита Анастасія Володимирівна

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри  
готельно-ресторанної справи Бажанова Н.В.

Рецензент: зав. кафедри управління  
інноваційною діяльністю та сферою послуг  
ТНТУ ім. І. Пулюя, д.е.н.  
Шерстюк Р.П.

Тернопіль – 2022

## **АНОТАЦІЯ**

Микита А.В. Формування та застосування концепцій антикризового менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери. Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації бакалавра зі спеціальності «Готельно-ресторанна справа». Галицький коледж імені В'ячеслава Чорновола. Тернопіль, 2022. Кількість сторінок - 87.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування та застосування концепцій антикризового менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери. Розглянуто теоретичні підходи формування і застосування концепцій антикризового менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери. Досліджено особливості управління фінансово-господарською діяльністю готельно-ресторанного підприємства, на прикладі сервісно-туристичного комплексу «Рута». Запропоновано реалізацію антикризового менеджменту готельно-ресторанного підприємства СТК «Рута».

Ключові слова: криза, антикризове управління, фінансова санація, фінансовий стан, банкрутство.

## **RESUME**

Mykyta A.V. Formation and application of anti-crisis management concepts in hotel and restaurant establishments. Manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree in «Hotel and restaurant business». Vyacheslav Chornovil Galician College. Ternopil, 2022. Number of pages - 63.

Qualifying bachelor's work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the formation and application of concepts of crisis management in the hotel and restaurant industry. Theoretical approaches to the formation and application of anti-crisis management concepts in the hotel and restaurant industry are considered. The peculiarities of the management of financial and economic activities of the hotel and restaurant enterprise, on the example of the service and tourist complex «Ruta» are studied. The implementation of anti-crisis management of the hotel and restaurant enterprise STK «Ruta» is proposed.

Key words: crisis, anti-crisis management, financial rehabilitation, financial condition, bankruptcy.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ І ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЙ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	7
1.1. Сутність та основні елементи реалізації концепції антикризового управління.....	7
1.2. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності.....	15
1.3. Інструментарій реалізації антикризового менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери.....	20
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ СЕРВІСНО-ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «РУТА»).....	25
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства – об’єкту дослідження.....	25
2.2. Аналіз основних показників фінансового стану підприємства.....	33
2.3. Діагностика можливостей банкрутства підприємства.....	43
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА СТК «РУТА».....	51
3.1. Реалізація моделі фінансової санації підприємства та обґрунтування заходів фінансування.....	51
3.2. Вплив заходів на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства.....	60
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження обумовлено тим, що сучасні умови господарювання обумовлюють наявність нестабільності в економічній, соціальній, політичній ситуації в Україні, що обумовлює те, що підприємства готельно-ресторанної сфери досить швидко втрачають свої позиції як на локальному так і на регіональному ринках. Негативні чинники зумовлені впливом військового вторгнення та настання кризи коронавірусу COVID-19, а також введення карантинних заходів обумовлюють те, що більшість закладів зазначеної сфери знаходяться у досить скрутному фінансово-економічному становищі, а ряд із них – на межі банкрутства, що вимагає термінового проведення антикризових заходів для відновлення фінансової стійкості та подальшу їх платоспроможність.

В сучасних умовах суб'єктам готельно-ресторанної сфери досить важливим є швидка адаптація до змін та пропонування клієнтам інноваційних підходів до розвитку бізнесу, нових форм ведення підприємництва, впровадження нових видів продуктів та послуг, котрі будуть актуальними в умовах сьогодення. Оскільки, зазначені нові підходи до реалізації готельно-ресторанних послуг стимулюватимуть наявність нових ринків збуту, нових споживачів готельних та ресторанних послуг, а як наслідок забезпечать економічну ефективність діяльності досліджуваних закладів задовольняючи вимоги та запити населення. Поряд із цим, зазначені заходи допоможуть власникам бізнесу та клієнтам закладів змінити відношення як до цінності самого продукту так і до послуг, котрі надають заклади готельно-ресторанної сфери.

Актуальність написання даної кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що в сучасних нестабільних умовах функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери, особливу роль набуває реалізація різноманітних форм та методів антикризового управління даними підприємствами. Оскільки воно являє собою комплекс раціональних та дієвих заходів, котрі проводиться у всіх

напрямах управлінської діяльності під час кризових явищ в фінансово-господарській діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери. Безпосередньо розробка та подальше впровадження комплексу заходів якісного антикризового управління – це чи не єдиний та основний шлях виживання та набуття фінансової міцності підприємства в умовах сучасної несприятливої економічної кон'юнктури в економіці України.

Проблема реалізації механізмів антикризового управління та подальше формування напрямів розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери під час військових подій та пандемії стала надзвичайно важливим завданням для власників та управлінського персоналу досліджуваних підприємств. Адже підприємства досліджуваної сфери найбільш чутливі та швидко піддаються негативним чинникам в національній економіці та відповідно визначають необхідність дослідження методів та напрямів реалізації антикризового менеджменту в їх господарській діяльності.

Проблематику формування та застосування концепцій антикризового менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери досліджували відомі вітчизняні та зарубіжні науковці, серед них слід відмітити праці наступних авторів: Василенко В. О., Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О., Ковалевська А. В., Кузнецов Є. С., Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О., Ситник Л. С., Скібіцький О.М., Чаркіна Т.Ю., Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. та ін.

**Метою даного дослідження** є визначення теоретичних підходів та дослідження практичних аспектів формування і застосування концепцій антикризового менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери.

**Об'єктом дослідження** виступає сервісно-туристичного комплексу «Рута», **а предметом дослідження** є специфіка формування та застосування концепцій антикризового менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери.

**Завданнями даної роботи** є вивчення наступних проблемних питань:

- сутність та основні елементи реалізації концепції антикризового управління;

- формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності;
- інструментарій реалізації антикризового менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери;
- загальна організаційно-економічна характеристика підприємства СТК «Рута»;
- аналіз основних показників фінансового стану підприємства;
- діагностика можливостей банкрутства підприємства;
- реалізація моделі фінансової санації підприємства СТК «Рута» та обґрунтування заходів фінансування;
- вплив заходів на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства.

**Об’єктом дослідження** є фінансово-господарська діяльність готельно-ресторанного підприємства СТК «Рута».

**Предметом дослідження** є економічні відносини, що виникають у процесі реалізації системи антикризового управління готельно-ресторанного комплексу «Рута».

**Інформаційною базою дослідження** є статистична звітність та науково-періодичні видання, які розкриваються необхідність, значення та методичні основи реалізації процедури антикризового управління готельно-ресторанного підприємства.

**Теоретичною та методологічною основою дослідження** стали фундаментальні положення та висновки, викладені у працях вітчизняних і зарубіжних вчених із проблем антикризового управління, відновлення платоспроможності, оздоровлення фінансового стану неплатоспроможних підприємств.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що окремі висновки та рекомендації представлені в кваліфікаційній роботі можуть бути використані в практиці вітчизняних підприємства для реалізації процедури антикризового управління на готельно-ресторанному підприємстві.

**Наукова новизна** результатів дослідження обумовлена тим, що в даній

роботі запропоновано дієві процедури реалізації фінансової санації підприємства СТК «Рута» – елементу антикризового управління, що дає можливість закладу вийти із фінансової кризи та забезпечити приріст основних показників фінансового стану у перспективному періоді.

**Методи дослідження.** В роботі використано ряд методів наукового дослідження, зокрема опис, систематизація, класифікація, аналіз, синтез, узагальнення, планування та прогнозування.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Досліджувана робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 87 сторінок друкованого тексту. Робота містить 21 таблицю, 11 рисунків, 8 додатків. Список використаних джерел налічує 46 позицій.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ І ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЙ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

### 1.1. Сутність та основні елементи реалізації концепції антикризового управління

Умови розвитку ринкових відносин та інституційних перетворень в національній економіці України обумовлюють вирішення проблемного питання формування ефективної антикризової системи управління підприємства готельно-ресторанної сфери. Безпосередньо процес виникнення та протікання кризових явищ на досліджуваних підприємствах, а також труднощі, що визначають посткризові явища зумовлюють важливість розробки системи антикризового менеджменту в системі їх управління. На жаль, в науковій літературі немає єдиного тлумачення сутності дефініції «антикризове управління». При цьому, більшість із науковців сходяться на тому, що антикризовий менеджмент сучасного підприємства виступає синергетичною єдністю та специфічним напрямом управління, що вимагає використання спеціальних інструментів, принципів, методів та форм реалізації такого управління. В даному аспекті проведемо дослідження визначення поняття та сутності «антикризового управління підприємством», основні підходи представивши на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Визначення поняття «антикризового управління» за масштабністю [11, с.267]



Далі представимо наукові підходи авторів, щодо визначення досліджуваного поняття (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

**Підходи авторів, щодо визначення поняття «антикризовий менеджмент»**

Автор	Визначення поняття
Е. М. Короткова	управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації.
В. О. Василенко	управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Л. О. Лігоненко	розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.
Л. С. Ситник	систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протипагу екстенсивному розвитку
А. Г. Грязнова, М. О. Федотова, А. М. Маринюк	має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів.
А. П. Градов	сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізування стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження
Скібіцький О.М.	під яким розуміє розробку й першочергову реалізацію заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану

*Джерело: складено автором на основі [2; 11; 23; 33; 34; 38; 44; 45]*

Відповідно до представлених визначень під поняттям «антикризовий менеджмент» слід вважати систему управління, в якій достатньо ефективним методом налагоджено передбачення кризових явищ на мікро- та макрорівнях, оцінювання її ключових симптомів, а також реалізації дієвих заходів та механізмів мінімізації негативного впливу і використання позитивних методів для подальшого удосконалення та розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Основними акцентами концепції антикризового управління повинно стати уникнення кризових явищ та подальшого банкрутства, підвищення фінансової стійкості та платоспроможності, зростання оборотності основного капіталу, збільшення рентабельності, а як наслідок покращення фінансового стану суб'єкта підприємництва. Враховуючи зазначене важливо зрозуміти, що процес відновлення платоспроможності та вихід із кризового стану має відбуватися не хаотично і без системи, а орієнтуватися на реалізацію чітко скоординованого та організованого процесу.

Ключовими елементами реалізації концепції (системи) антикризового менеджменту підприємств готельно-ресторанної сфери необхідно віднести: мету та основні завдання, принципи та методи, функції та предмет, нормативно-правове і методичне забезпечення процесу його реалізації [24, с. 104].

Визначимо та розглянемо специфіку даних елементів. Зокрема, предметом досліджуваного поняття є реальні та передбачувані причини виникнення кризових явищ, чинники, котрі її викликають, початкові симптоми та можливі наслідки до яких призводить така система управління. Тобто відповідні прояви порушення фінансової рівноваги підприємства, що, як наслідок, спричиняють та сприяють загрозі настання та розвитку кризових явищ.

Мета антикризового управління – забезпечення позитивних фінансово-економічних результатів та відновлення позитивного фінансового стану суб'єкта підприємництва за допомогою ефективної та раціональної організації

системи управління, що можна досягнути лише шляхом використання ділових зв'язків на основі ефективної системи управління персоналом та комунікаціями [17, с.109].

На основі визначеної мети необхідно сформулювати ключові завдання системи антикризового управління, зокрема:

- виявлення та визначення чинників, котрі спричиняють появу і розвиток криз, припинення зниження та стимулювання зростання найбільш важливих фінансових показників господарської діяльності готельно-ресторанних підприємства;

- усунення негативних чинників розвитку кризових явищ, припинення погіршення показників фінансового стану, забезпечення зниження збитків та зростання прибутковості та власного капіталу, що стимулюватиме відновлення фінансової стійкості;

- пошук грошових засобів для повноцінного фінансування розвитку підприємства, а також формування внутрішніх ефективних механізмів генерування збільшення грошових потоків різних видів діяльності;

- пошук найбільш ліквідних засобів для негайного покриття фінансових зобов'язань, залучення в достатніх обсягах інвестиційного капіталу, можливість отримання тимчасового відтермінування сплати кредитів та інших позик підприємств;

- часткове мобілізування наявних ресурсів для розрахунку за зобов'язаннями.

Успішність реалізації антикризового управління на підприємствах готельно-ресторанної сфери у більшій мірі залежатиме від дотримання притаманних йому функцій та принципів (рис.1.2).

Принципи та функції відіграють важливу роль в побудові системи взаємодії різних рівнів управлінського персоналу, відповідно використання їх у практиці діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери забезпечить організованість та розуміння персоналу, як нівелювати кризові явища в господарській діяльності закладу.



Рисунок 1.2. Основні елементи антикризового управління

Джерело: складено автором на основі [11, с.266]

Визначимо основні функції системи антикризового управління, оскільки вони передбачають стратегічне спрямування, а також наповнюються новим важливим змістом, що відповідає основним критеріями та тенденціям економічного розвитку підприємства. У концепції антикризового управління науковці виділяють наступні функції, які дублюють функції менеджменту, зокрема: визначення цілей, планування, організації, мотивації та контролю (табл. 1.2).

Отже, функція планування орієнтує на визначення та виявлення засобів взаємодії із зовнішнім середовищем функціонування підприємства, а також визначає розвиток важливих компетенцій; організація – передбачає перебудову системи управління у відповідності викликам часу та у синергії із стратегією розвитку підприємства; мотивація дозволяє стимулювати персонал до реалізації ключових змін; контроль – формує аналітичні компетентності у діагностиці кризових явищ.

## Стратегічне спрямування основних функцій антикризового управління

Назва функцій	Зміст функцій
1	
Планування	1) виявлення засобів взаємодії із зовнішнім середовищем; 2) визначення та розвиток системи компетентностей, які забезпечують підприємству антикризову стійкість і стратегічну орієнтацію; 3) визначення стратегічної мети і завдань; 4) розроблення стратегії і тактики управління.
Організація	1) адаптація і перебудова структури відповідно до змін стратегії; 2) добір персоналу, що володіє компетенціями; 3) формування організаційної культури, що здатна гнучко реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх обставин.
Мотивація	1) формування системи мотиваційного моніторингу; 2) усвідомлення готовності до змін, узгодження поведінкових аспектів; 3) гармонізація відносин усіх категорій персоналу та органів управління.
Контроль	1) діагностика кризових явищ; 2) формування системи стратегічного контролінгу.

*Джерело: складено автором на основі [40, с.12]*

Під принципами антикризового менеджменту, у науковій літературі, розуміють різноманітні правила організації поведінки адміністрації та працівників готельно-ресторанного підприємства. У відповідності до яких реалізують різноманітні завдання управління, стимулюється зростання потенціалу управління та здійснюється удосконалення взаємовідносин у колективі. Основні серед них наступні:

- постійна готовність управлінського персоналу до потенційного порушення фінансової рівноваги та зменшення показників фінансового стану;
- принцип об'єктивності, використання якого передбачає визначені сутності та форм початкового виникнення та подальшого поглиблення кризових явищ, орієнтування управлінців не тільки на зовнішні виклики, але

й на глибинні внутрішні проблеми у функціонуванні підприємства;

- терміновість швидкого реагування на комплексні та окремі кризові явища у фінансово-економічному розвитку підприємства, адже будь-яке зволікання посилює вплив кризи та призводить до банкрутства підприємства;

- формування зважених управлінських рішень повинно реалізовуватися на основі достовірної та оперативної інформації;

- чітке ранжування пріоритетних рішень для подальшої ліквідації проблем пов'язаних із обмеженістю ресурсів та ліміту часу внаслідок виниклої кризи;

- принцип контролю, котрий передбачає постійний контроль за перебігом та реалізацією управлінських заходів із метою постійної адаптації до внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства;

- принцип ефективності – сутність полягає у максимальному використанні можливостей суб'єкта та об'єкта управління для формування та подальшої реалізації обґрунтованої програми антикризових заходів. Зазначене дасть можливість формування обґрунтованої програми антикризових заходів для мінімізації матеріальних, фінансових та часових втрат;

- принцип основної ланки, використання якого орієнтує на постійний пошук та першочергове розв'язання кризи, а також посилення уваги до тих сфер господарської діяльності, котра обумовлює поточне виникнення та поширення криз;

- принцип законності, який передбачає наявні знання правових засад та подальше їх використання в інтересах підприємства, що реалізує антикризове управління;

- принцип компетентності, передбачає, що реалізацією антикризового управління реалізовуватимуть компетентні фахівців із модернізованої управлінської ієрархії у відповідності до вимог кризової ситуації;

- кінцева орієнтація на діяльність в умовах післякризового розвитку.

Нормативно-правове та методичне забезпечення має важливе значення у концепції антикризового управління, в основні якого лежить законодавство

про банкрутство, податкове законодавство, а також окремі нормативно-правові акти, котрі регулюють та регламентують фінансово-господарські відносини між підприємствами готельно-ресторанної сфери та іншими підприємствами.

Об'єкт антикризового менеджменту – виникнення та подальше поглиблення кризових явищ у процесі розвитку підприємства, а також їх подальше усунення та запобігання в разі необхідності [44, с.175].

Суб'єкти – особи, котрі володіють знаннями, а також наділені спеціальною компетенцією і необхідними ресурсами, здійснюють цілеспрямовані дії для забезпечення виконання основних завдань досліджуваної системи [21]. Основними суб'єктами антикризового менеджменту є керівник підприємства, фінансовий директор, антикризовий менеджер, представник санатора та кредитора, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів.

Надзвичайно важливо реалізувати та інтегрувати систему антикризового менеджменту у загальну систему управління та стратегію функціонування підприємства. Зазначений процес реалізується через виконання ряду етапів.

Зокрема, на першому етапі важливо провести діагностику фінансового стану та фінансових результатів діяльності готельно-ресторанного підприємства, виявити основні ознаки кризового стану, врахувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, встановити причинно-наслідкові зв'язки кризового стану та визначити їх вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Наступним етапом стане визначення розміру кризи та здійснити прогнозування основних напрямів її розвитку, що дає можливість на основі зіставлення фактичних та планових (нормативних) значень показників фінансово-господарської діяльності визначити масштаб та тенденції кризи, її вплив на фінансові результати та фінансовий стан підприємства готельно-ресторанної сфери. Окрім цього, на другому етапі важливим є врахування основних напрямів розвитку кризи, а також ідентифікація чинників, котрі

безпосередньо мають вплив на зростання кризових явищ.

Оцінювання першої групи чинників надасть змогу визначити проблемні місця в діяльності підприємства, а другої – завчасно підготуватись до можливих ризикових ситуацій та відповідним чином здійснити коригування діяльності. Повне оцінювання обсягів, причинно наслідкових зв'язків кризи створює можливість сформулювати цілі та задачі антикризового управління промисловим підприємством, відповідно до яких здійснюється коригування фінансової діяльності, а також зниження та нейтралізація фінансових ризиків та кризових ситуацій, які прямо чи опосередковано можуть вплинути на фінансову діяльність.

На заключному етапі важливо подати ключові напрями ліквідації чинників кризи задля їх мінімізації.

Таким чином, антикризове управління виступає системою стратегічного управління, котра має комплексний характер та орієнтована на запобігання кризовим явищам і виявлення чинників впливу на кризу, а також дослідження стадій, різновиду та закономірностей перебігу кризових явищ. Також важливо відобразити ключові сценарії розвитку кризи та визначити інструменти для її подолання в контексті відновлення фінансової стійкості та покращення ключових показників фінансового стану на підприємстві. Дотримання основних елементів реалізації системи антикризового управління (принципів, методів та функцій) дасть можливість реалізувати його найбільш успішніше та ефективніше

## **1.2. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності**

Реалізація системи антикризового управління на сучасному етапі повинна бути інструментом в арсеналі будь-якого підприємств готельно-ресторанної сфери, оскільки його основна мета – попередження виникнення кризових явищ в його фінансово-господарській діяльності та мінімізація негативних наслідків даних криз.



Відповідно в структурі реалізації системи менеджменту його слід розглядати як захід нейтралізації негативних наслідків попереднього невдалого управління стратегічними орієнтирами розвитку підприємства. Тому важливо зрозуміти чіткий та послідовний алгоритм дій та прийняття зважених на сучасні реалії управлінських рішень в системі управління антикризовими заходами підприємства. Раціональні управлінські рішення включають ряд взаємопов'язаних етапів управління [2, с.115]:

1) Початковим моментом прийняття будь-якого із управлінських рішень є первинний збір та подальший аналіз якісної, достатньої та достовірної інформації про стан та перспективи функціонування підприємства готельно-ресторанної сфери. Основними джерелами інформації повинні стати дані бухгалтерської статистичної звітності та управлінського обліку підприємства.

2) Наступним етапом є аналізування фінансово-економічних показників та показників фінансового стану підприємства на основі даних обліку. Основна мета аналітичної роботи - оцінювання поточного стану підприємства готельно-ресторанної сфери та прогнозування ймовірності початку кризи та її наслідків протікання.

3) Далі слід визначити оцінку вже існуючої кризи, котра потребує планування та реалізацію антикризових заходів;

4) Якщо поточної кризи на підприємстві поки що немає, слід здійснити оцінку вірогідності настання та подальшого розгортання кризи при збереженні поточних фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства. В даному контексті, важливо визначити яку саме ймовірність управлінський апарат підприємства вважають допустимою, оскільки така вірогідність настання кризових явищ присутня в діяльності будь-якого готельно-ресторанного закладу.

5) У разі, якщо криза в діяльності підприємства наявна, або за прогнозними показниками вірогідність настання кризи в майбутньому вища за припустиму, слід визначитися з загальною стратегією антикризового управління, тобто напрямком та цілями, які менеджмент підприємства планує

досягти в результаті реалізації антикризових заходів. Тобто в загальному вигляді це має бути стратегія подолання кризи або стратегія недопущення кризи [10].

6) Розробка дієвих заходів із реалізації обраної стратегії антикризових заходів із врахуванням їх обґрунтованості та відповідності чинникам впливу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, оптимізації структури активів та зобов'язань, оптимального співвідношення доходів отриманих в результаті комерційної діяльності та витрат, оптимального співвідношення надходження та витрачання грошових потоків даного підприємства.

7) Реалізація заходів антикризової стратегії управління.

8) Оцінка ефективності запропонованих заходів з точки зору досягнення економічного ефекту та поточних (стратегічних) цілей системи антикризового менеджменту.

При цьому на готельно-ресторанному підприємстві необхідно очікувати два різних варіанта розвитку подій відповідно до ефективності запроваджених антикризових заходів – вихід із кризи або її попередження, в разі якщо стратегія антикризового управління була найбільш ефективною, а також майбутня ліквідація функціонування підприємства, якщо не вдалося подолати наслідки кризових явищ в його фінансово-господарській діяльності.

Отже, контрольними етапами в процесі реалізації антикризового управління підприємством є: - діагностика наявності кризи; - визначення ймовірності настання кризи, вищої за рівень, припустимий менеджментом або власником; - оцінка ефективності заходів антикризової стратегії підприємства.

Принциповий алгоритм формування та подальшої реалізації системи антикризового менеджменту підприємства готельно-ресторанного типу із зазначенням контрольних етапів прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень для більшої наочності подано в графічному вигляді на рис. 1.3.

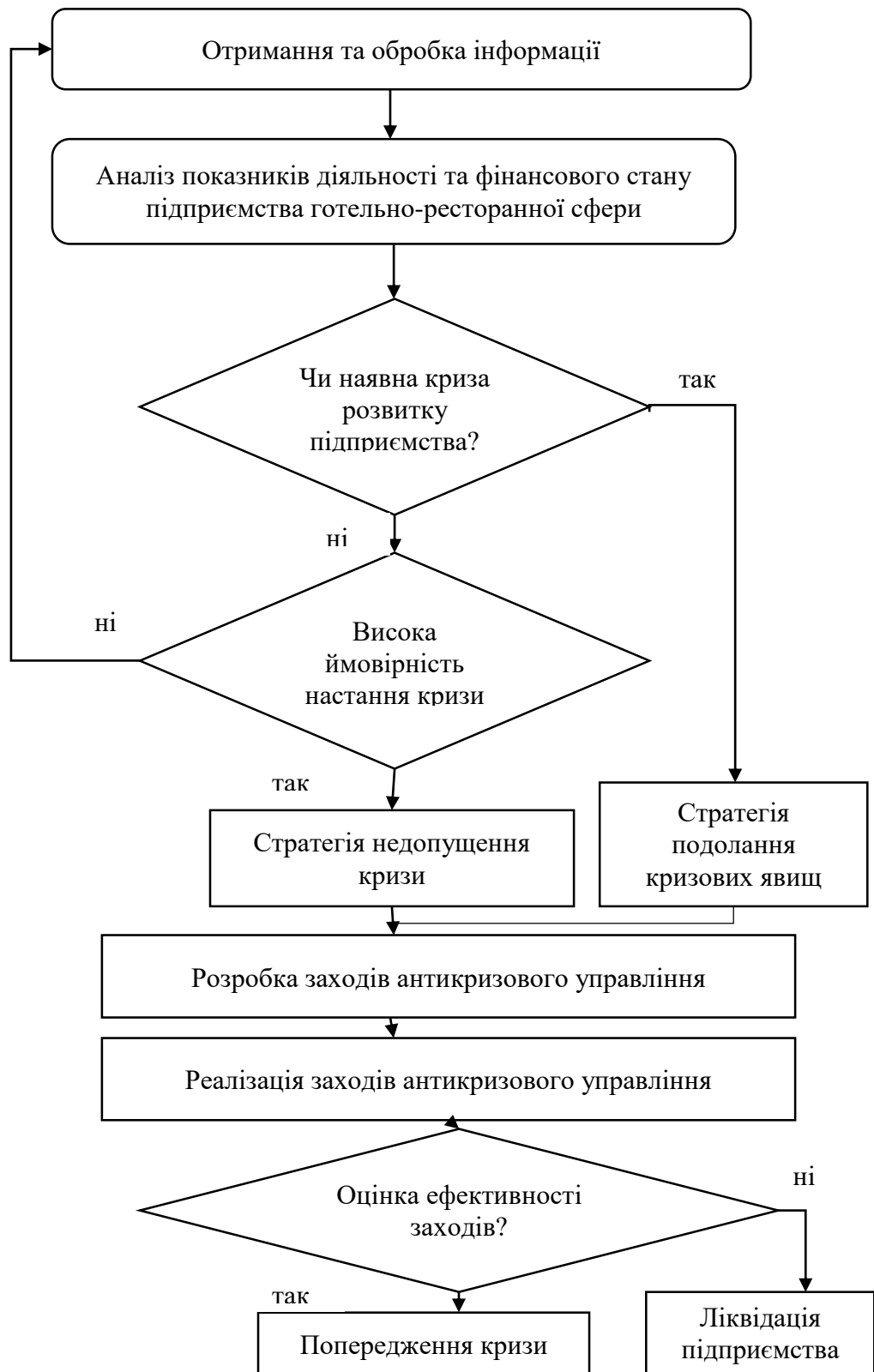


Рисунок 1.3. Алгоритм реалізації антикризового управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [19, с.115]

Як бачимо із рис.1.3. концепція антикризового управління, в даному випадку, передбачає реалізацію етапів даного алгоритму, при цьому основними моментами є визначення пріоритетів та можливостей підприємства враховуючи існуючий потенціал виходу із кризи. Альтернативність рішень визначає необхідність обґрунтування та обрання найбільш оптимальної стратегії виходу із кризи, а також створення найбільш ефективних заходів для попередження (ліквідації) кризових явищ, інакше, в іншому випадку, визначатиметься необхідність ліквідації підприємства.

Відповідно до актуального широкого погляду на сутність та зміст антикризового менеджменту на підприємстві, критеріями ефективності реалізації антикризової стратегії мають бути не лише покращення фінансових показників, але й забезпечення умов для його поточного та подальшого розвитку, забезпечення зростання ефективності використання наявних фінансових, трудових та матеріальних ресурсів.

В алгоритмі реалізації антикризового управління одним з найважливіших етапів є формування переліку його ефективних заходів. Можна виокремити наступні з них [1, 5, 6]:

- оптимізація статей витрат підприємства та скорочення їх обсягу; - оптимізація податкового навантаження;
- ефективна кадрова політика; - ефективна маркетингова стратегія та використання її потенціалу;
- впровадження ефективної системи управління підприємством в цілому;
- оптимізація системи планування;
- оптимізація бюджетування;
- контроль чистого грошового потоку;
- підвищення якості інформації, тощо.

Комбінування заходів з зазначеного переліку, зазвичай, є досить ефективною в системі антикризового менеджменту підприємства готельно-ресторанної сфери та дозволяє досягти його цілей розвитку.

### **1.3. Інструментарій реалізації антикризового менеджменту у закладах готельно-ресторанної сфери**

Сьогодні набуває потреба того, яким чином якісно та корисно організувати подорожі та проведення вільного часу тих, хто перебуває на відпочинку або у відпустці. Тому організація роботи туристичного та готельно-ресторанного бізнесу є дуже актуальною темою, адже це - додатковий дохід державі та додаткові робочі місця для громадян України. Але не все так просто, як було раніше.

В умовах карантину та корона-пандемії, змінились правила туристичної діяльності та робота готельно-ресторанного бізнесу. Окрім того, сфера туризм і компанії, що організовують пасажирські перевезення, зазнали величезних збитків внаслідок призупинення діяльності на півроку впродовж 2020 року.

Велика кількість підприємств, близько двадцяти п'яти відсотків, назавжди припинили свою діяльність. Зараз потрібно працювати в нових умовах, умовах карантинних заходів, і нікому не відомо, коли будуть скасовані карантинні обмеження.

Великого значення набувають у всіх видах діяльності цифрові технології та інноваційні процеси, за допомогою яких можна вивести бізнес на новий рівень та отримати додатковий прибуток. Одна з таких інноваційних технологій — це онбординг.

Онбординг — процес, за допомогою якого новим клієнтам чи працівникам спрощується процес «вливання» у робочий процес. Він корисний для споживачів послуг, які за допомогою оноордингу зможуть відчувати цінність конкретного продукту або послуги та максимально використовувати переваги та вигоди від повного отримання інформації від надання цих послуг [27].

Онбординг вирішує такі важливі завдання: як навчити, залучити й утримати клієнта. Наприклад, ви пропонуєте послуги готельно-ресторанного бізнесу клієнту, з яким працює вперше.

Перше головне завдання, щоб про ваші послуги можливо було якомога більше узнати з Інтернету, або з вашої персональної сторінки закладу (наприклад, WhatsApp, Telegram, WeChat), де знаходиться заклад, яким чином до вас можливо доїхати, які товари або послуги ви можете запропонувати своїм гостям, що унікального має ваш заклад, які професіонали у вас працюють, які страви ви пропонуєте, чим вони унікальні, як пропонуєте провести гостям своє свято.

Для успішного розвитку бізнесу готелям і ресторанам необхідно враховувати запити гостей-мільєніалів. Мільєніали, або покоління Y – це люди віком 18–35 років, вони є прихильниками цифрових технологій. По-перше, мільєніали технологічно підковані, вони активно користуються гаджетами, наприклад, для бронювання і управління замовленнями їм найзручніше використовувати мобільні додатки [45, с.87].

Криза підприємства – це незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також представляє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві [33, с.95].

Окрім того, криза у нас нині не одна, їх існує декілька одночасно: економічна, політична, організаційна, соціальна, психологічна та ще криза пандемії і кожна з них несе свої наслідки для держави, економіки населення та підприємств.

Антикризове управління, або кризовий менеджмент – це процес порятунку організації (об’єкта управління) від руйнівних впливів і створення умов для її розвитку [16] (рис. 1.4).

Тому антикризове управління нині необхідно для того, щоб уникнути величезних збитків, щоб усі заклади туристичного та готельно-ресторанного бізнесу працювали у стабільному режимі, приносячи дохід власникам бізнесу та державі. Окрім того потрібно розробити стратегії напрямки та заходи, які допоможуть працювати підприємствам у карантинному режимі, у режимі

повного локдауна або наступної хвилі пандемії.



Рисунок 1.4. Напрями антикризового менеджменту туристичного та готельно-ресторанного бізнесу [16]

*Джерело: складено автором на основі [16]*

Існують два види кризового менеджменту для порятунку організації, при цьому керівник після проведення повного SWOT-аналізу підприємства повинен обрати потрібний вид для конкретного закладу.

Профілактичний кризовий менеджмент – це сукупність дій спрямованих на мінімізацію допустимого рівня ризику для бізнесу. При цьому об'єктом є система в цілому. Мета профілактичного кризового менеджменту – зниження ризиків. Характер дій і тривалість – постійна планова діяльність [7].

Надзвичайний кризовий менеджмент – це сукупність дій, які направлені на недопущення розвитку кризи, стабілізацію ситуації [12, с.145]. Метою надзвичайного кризового менеджменту – врятувати систему, причому всіма доступними методами з мобілізацією усіх доступних ресурсів.

Для готельно-ресторанного бізнесу напрямками виходу із кризових явищ можуть стати (рис. 1.4): активний розвиток цифрових технологій таких як онлайн маркетинг і інфлюенсер – маркетинг, контент та інші; впровадження

інноваційних методів як-от: технологізація, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, систему управління якістю [23, с.102]; впровадження індивідуального підходу до надання послуг; активний розвиток виїзного кейтерингу; організація бюджетного туризму, за рахунок впровадження спеціальних наметових поселень-кемпінгів; організація замиського формату готелів; надання послуг споживачам за класами «економ», «стандарт», «люкс» та інше.

Отже, туристичний та готельно-ресторанний бізнес, який до недавнього часу процвітав, зараз знаходиться у дуже скрутному становищі. На цей час сучасна ринкова концепція роботи готелів та ресторанів в умовах пандемії повинна змінитися, і на перший план повинні вийти безпека надання послуги, інформованість про послугу або товар та впровадження цифрових технологій та їх доступність. Кризи можуть бути з різних причин як зовнішніх, так і внутрішніх. Щоб вижити в кризу, потрібно спрямувати свої дії на відновлення, або на трансформацію і розвиток бізнесу. Для цього потрібні кризові менеджери, вони мають спеціальні знання та здібностями вирішувати складні проблеми та діяти в стресових, не передбачуваних та жорстких умовах.

### **Висновки до розділу 1**

Узагальнюючи результати дослідження подані у першому кваліфікаційної роботи необхідно відзначити наступне:

1.В контексті реалізації відновлення платоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери та покращення їх фінансово-господарської діяльності існує необхідність реалізації моделі антикризового управління. Що у вузькому значенні передбачає використання різноманітних форм та методів управління в рамках процедури здійснення банкрутства підприємства, а у широкому реалізація управління в період кризи та попередження настання різноманітних кризових явищ.

Основними акцентами даного управління є уникнення банкрутства, покращення фінансового стану та відновлення платоспроможності



підприємства.

Основними елементами антикризового управління є мета та основні завдання, основні принципи та функції його реалізації, методичне та нормативно-правове забезпечення його здійснення, етапність реалізації системи антикризових заходів.

2. Реалізація системного антикризового управління – відлагоджений процес, котрий передбачає послідовність реалізації ключових етапів, а саме: початковий етап – реалізація збору та первинна обробка достовірної та достатнього обсягу наявної інформації; оцінка ключових фінансових показників функціонування та розвитку підприємства; оцінка особливостей управління в наявних кризових умовах; оцінка вірогідності розгортання кризових явищ; можливість розгортання кризи у майбутньому періоді; розробка заходів реалізації обраного типу стратегії антикризових заходів; подальша реалізація та оцінка ефективності або впливу заходів на показники фінансово-господарської діяльності у плановому періоді.

3. Для формування ефективної концепції впровадження антикризових заходів важливим є впровадження нових інноваційних технологій або інноваційних процесів в реалізацію фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанних підприємств. Важливим є використання різноманітного інструментарію реалізації антикризового управління, зокрема можна використовувати такі інструменти, як: онбординг, технологізація, краудсорсинг, фінансова санація, реінжиніринг, системи управління якістю та ін.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ СЕРВІСНО-ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «РУТА»)**

#### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства – об'єкту дослідження**

Об'єктом дослідження виступає сервісно-туристичний комплекс «Рута» (скорочена назва – СТК «Рута»), що є готельно-ресторанним закладом. Досліджуваний заклад створений у 2006 році і розміщений у центрі міста Тернопіль. Юридична адреса СТК «Рута»: м.Тернопіль, вул. Медова 2.

Заклад був досить популярний в період 2006-2012 рр., коли спостерігався найбільший економічний приріст та зростання платоспроможності попиту на готельно-ресторані послуг. Поряд із цим на сучасному етапі спостерігається тенденція до зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та зниження основних показників, котрі характеризують ефективність господарської діяльності.

У відповідності до КВЕДів реалізація фінансово-господарської діяльності СТК «Рута» реалізується за наступними напрямками:

79.12 - Діяльність туристичних операторів;

55.10 - Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (основний);

56.10 - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Організаційну структуру досліджуваного підприємства СТК «Рута» представимо на рисунку 2.1.

Реалізація фінансово-господарської діяльності належить до компетенції директора СТК «Рута», який визначає специфіку та формує стратегію розвитку закладу.

Менеджер відділу обслуговування реалізує політику обслуговування

споживачів готельно-ресторанних послуг. В структурі відділу необхідно відмітити наявність відділу бронювання (резервування) номерів та обслуговуючого персоналу.

Бронювання номерів у закладі реалізується через телефон або при безпосередньому відвідуванні закладу у служби прийому замовлень, що знаходиться у фойє закладу. Обслуговуючи персонал реалізує політику дотримання чистоти у закладі та виконання інших функцій, котрі передбачено посадовим положенням працівника.

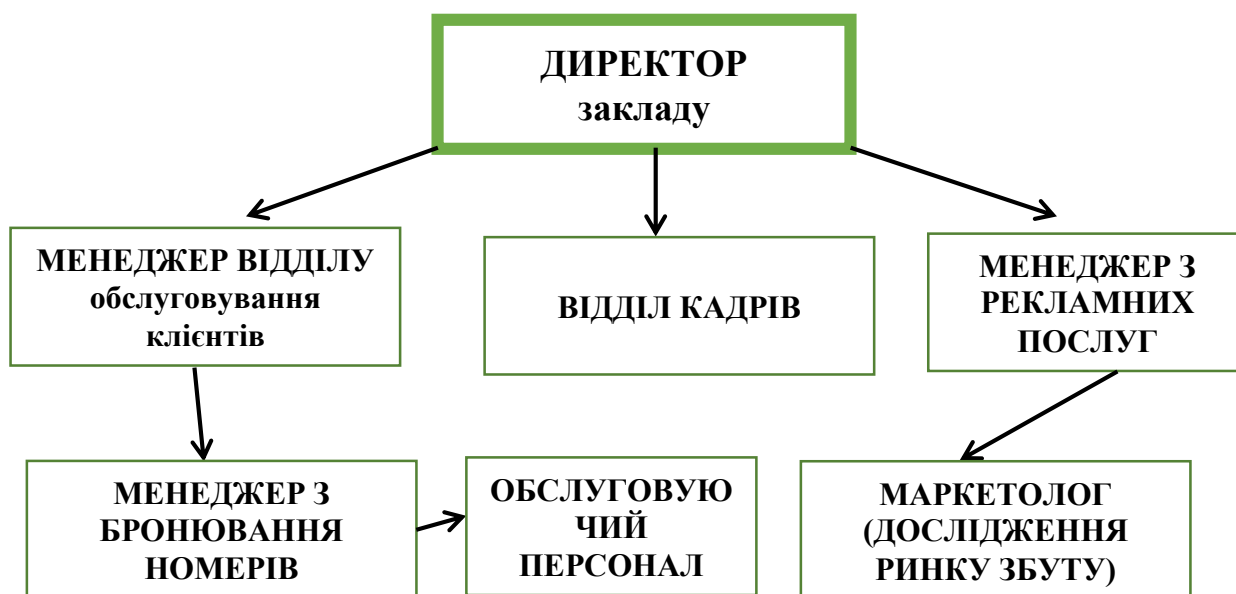


Рисунок 2.1. Організаційна структура сервісно-туристичного комплексу «Рута»

*Джерело: складено автором на основі [28]*

Менеджер із рекламних послуг забезпечує маркетингову політику закладу, здійснює просування послуг готелю для місцевих споживачів так і гостей закладу. Основними акцентами просування послуг є реклама на радіо та місцевих газетах, участь у виставках підприємств готельно-ресторанної індустрії, постійний пошук споживачів готельно-ресторанних послуг.

Розглядаючи діяльність підприємства СТК «Рута» здійснимо дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності за період 2018-2021 рр. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Техніко –економічні показники діяльності підприємства СТК «Рута» за період 2018-2021 рр.

№	Показники	Роки				Відхилення (+;-)					
		2018	2019	2020	2021	Абсолютні показники, тис.грн.			Відносні показники, %		
						2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг	2839	2729,1	2363,4	4583,8	-109,9	-365,7	2220,4	-3,87	-13,4	93,95
2.	Собівартість реалізованої продукції та послуг	2830	2663,3	2306,5	4314,7	-166,7	-356,8	2008,2	-5,89	-13,4	87,07
3.	Чистий прибуток	-16	-19,6	-25,3	-41,2	-3,6	-5,7	-15,9	22,5	29,08	62,85
4.	Загальна вартість активів	652	737,2	813,3	1307,3	85,2	76,1	494	13,07	10,32	60,74
5.	Необоротні активи	98	149,9	115,3	36,8	51,9	-34,6	-78,5	52,96	-23,08	-68,08
6.	Оборотні активи	554	587,3	698	1270,5	33,3	110,7	572,5	6,01	18,85	82,02
7.	Дебіторська заборгованість	430	455,9	476,1	1013,2	25,9	20,2	537,1	6,02	4,43	112,81
8.	Власний капітал	78,4	63,5	53,3	12,1	-14,9	-10,2	-41,2	-19,01	-16,06	-77,3
9.	Поточні зобов'язання	573,6	673,7	760	1295,2	100,1	86,3	535,2	17,45	12,81	70,42
10.	Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги	379	463,5	527,8	854,5	84,5	64,3	326,7	22,3	13,87	61,90
11.	Кількість працівників	34	31	28	34	-3	-3	6	-8,82	-9,68	21,43
12.	Фонд оплати праці	1596,3	1472,2	1414,3	1954,6	-124,1	-57,9	540,3	-7,77	-3,93	38,2
13.	Продуктивність праці (р.1 / р.11)	83,5	88,0	84,4	134,8	4,5	-3,6	50,4	5,43	-4,12	59,72
14.	Вартість основних засобів	98	149,9	115,3	36,8	51,9	-34,6	-78,5	52,96	-23,08	-68,08
15.	Фондовіддача (р.1 / р.14)	29,0	18,2	20,5	124,6	-10,8	2,3	104,1	-37,15	12,59	507,67
16.	Фондомісткість (р.14 / р.1)	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	59,12	-11,18	-83,54
17.	Рентабельність активів, % (р.3 / р.4)	-2,45	-2,66	-3,11	-3,15	-0,2	-0,45	-0,04	8,34	17	1,31
18.	Рентабельність власного капіталу, % (р.3 / р.8)	-20,41	-30,87	-47,47	-340,5	-10,46	-16,6	-293,03	51,24	53,78	617,33
19.	Рентабельність реалізації, % (р.3 / р.1)	-0,56	-0,72	-1,07	-0,9	-0,15	-0,35	0,17	27,43	49,06	-16,04

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута» представлено у додатках А-В

Досліджуючи особливості виробничо-господарської та комерційної діяльності підприємства СТК «Рута» необхідно відмітити зниження чистого доходу виручки від реалізації продукції та послуг за період 2018-2020 рр., зокрема зниження показника становило 109,9 тис.грн. за період 2018-2019 рр., 365,7 тис.грн. за період 2019-2020 рр. Поряд із цим за рахунок зростання цін, зміни курсу валют та зростання реалізації основного асортименту продукції та послуг спостерігається приріст показника реалізації продукції на 2220,4 тис.грн. або на 93,95% (рис.2.2).

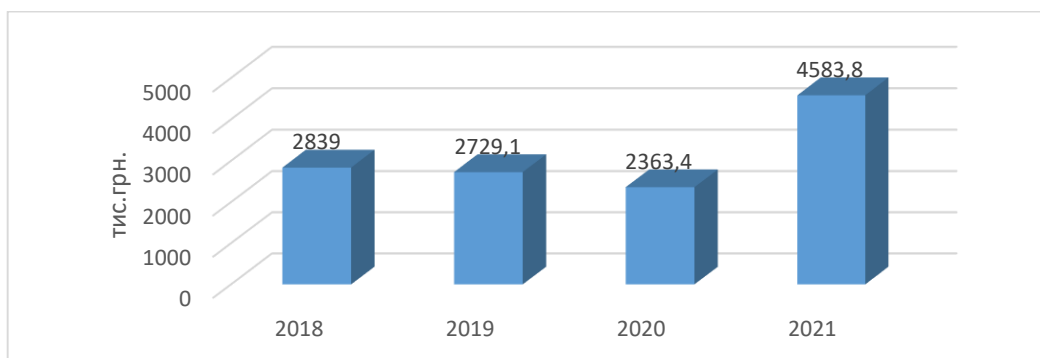


Рисунок 2.2.Динаміка зміни обсягів реалізації продукції та послуг підприємства СТК «Рута» за період 2018-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»*

Ідентично зміні рівня доходів від реалізації знижується показник собівартості реалізованої продукції, зокрема за період 2018-2020 рр. спостерігається зниження показника собівартості через зменшення збутової діяльності підприємства, поряд із цим у звітному періоді показник зростає на 2008,2 тис.грн. або на 87,07%.

В структурі собівартості найбільша частка витрат на оплату праці, розмір якої з року в рік збільшується через інфляційні процеси та зростання середньої оплати праці, зокрема показник оплати праці збільшується на 540,3 тис.грн. за звітний період, при чому приріст показника склав 38,2%. Середній рівень оплати праці на підприємстві становив 9356,4 грн., що є вищим середньорегіонального рівня по Тернопільській області та м. Тернопіль

(12988,4 грн.), проте значно нижчий середньогалузевого показника (17782,3 грн.) по Україні.

Зміна рівня доходів від реалізації продукції та значні витрати пов'язані із собівартістю виробництва та реалізації продукції обумовили збитковість діяльності підприємства протягом усього досліджуваного періоду, зокрема спостерігається зростання показника збитковості діяльності підприємства на 15,9 тис.грн. або 62,85% (рис.2.3). Зокрема, якщо у базовому році значення показника становило -16 тис.грн., то у звітному періоді показник збитку збільшився до рівня -41,2 тис.грн.

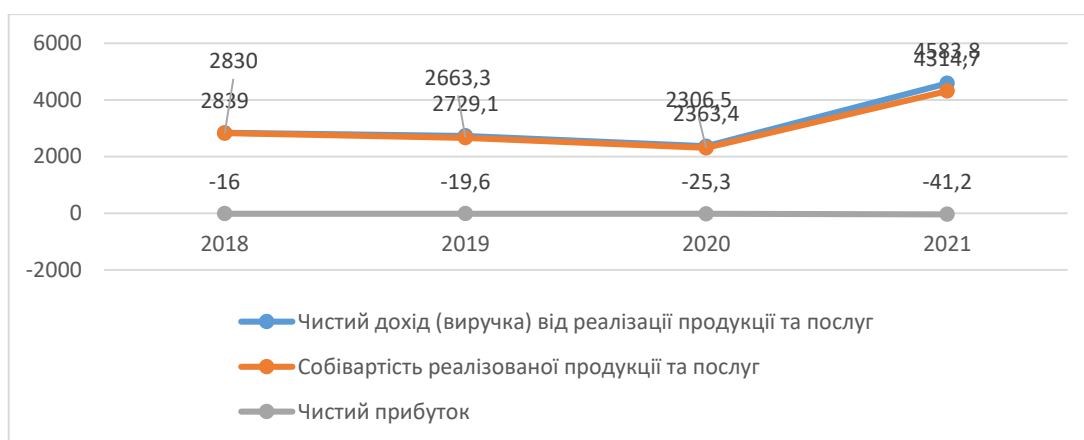


Рисунок 2.3. Динаміка показників комерційної діяльності підприємства СТК «Рута» за період 2018-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»*

Оцінюючи показники майнового стану та джерел фінансування необхідно відмітити приріст показників необоротних активів (за період 2018-2020 рр.) та оборотних активів (за весь досліджуваний період) аналізованого підприємства, при цьому зростання необоротних активів підприємства спостерігалось у розмірі 51,9 тис.грн. за період 2018-2019 рр. та на 52,96 тис.грн. за період 2020-2021 рр.

Також спостерігається приріст оборотних активів на 716,5 тис.грн. або на 106,88%, якщо у базовому періоді показник становив 554 тис.грн., то у звітному періоді зростає до рівня 1270,5 тис.грн. Зниження необоротних активів свідчить про погіршення виробничого потенціалу підприємства, а

приріст оборотних активів, про зростання основної бази для виробництва та реалізації продукції підприємства (рис.2.4).

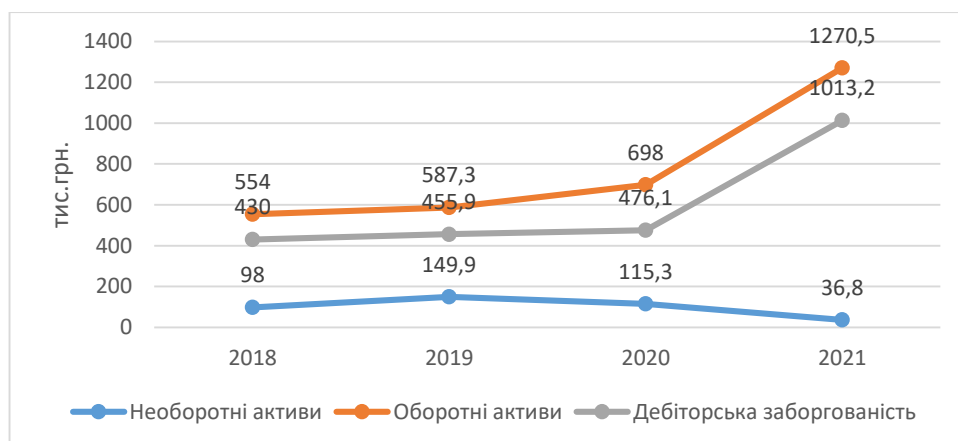


Рисунок 2.4. Динаміка зміни структурних елементів активів підприємства СТК «Рута» за період 2018-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»*

В структурі необоротних активів негативне значення має наявність значного обсягу дебіторської заборгованості, яка збільшується, що обумовлено неефективним управлінням нею. Спостерігається тенденція зростання дебіторської заборгованості за період 2018-2019 рр. на 25,9 тис.грн., за період 2019-2020 рр. на 20,2 тис.грн., за період 2020-2021 рр. спостерігається найбільший приріст дебіторської заборгованості у розмірі 537,1 тис.грн. В структурі дебіторської заборгованості найбільша частка простроченої дебіторської заборгованості, яка обумовлює необхідність активізації судових процесів та зниження рівня дебіторської заборгованості підприємства у перспективному періоді.

В структурі джерел формування майна слід відмітити низьке значення власного капіталу та наявність значного обсягу поточними зобов'язаннями підприємства, що свідчить про повну орієнтацію на зовнішні джерела фінансування поточної діяльності і відповідно значну фінансову залежність підприємства від кредиторів та інвесторів. Зокрема спостерігається поступове зниження значення показника власного капіталу підприємства через збитковість діяльності та наявність непокритого збитку розмір якого

збільшується. В цілому показник власного капіталу знижується, якщо у базовому році значення показника складало 78,4 тис.грн., то у звітному періоді показник знижується до рівня 12,1 тис.грн., найбільше зниження значення показника має місце за період 2020-2021 рр. на 41,2 тис.грн.

Негативною тенденцією є зростання загального обсягу поточних зобов'язань та кредиторської заборгованості підприємства, якщо у базовому 2018 році значення показника поточних зобов'язань становило 573,4 тис.грн., то у звітному періоді показник збільшується на 535,2 тис.грн. на 70,42% до рівня 1295,2 тис.грн. Також спостерігається зростання показника кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, якщо у базовому періоді значення показника становило 379 тис.грн., то у звітному році показник збільшується на 326,7 тис.грн. до рівня 854,5 тис.грн.(рис.2.5).

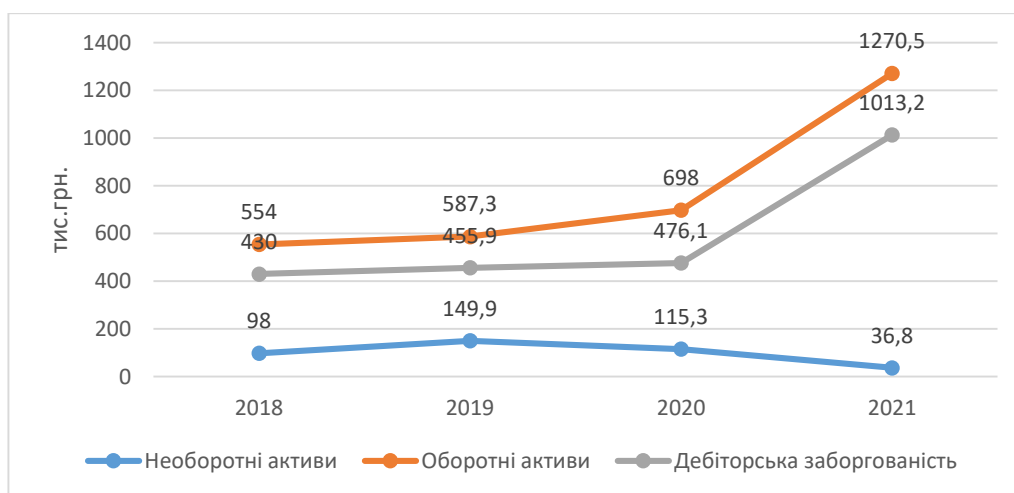


Рисунок 2.5. Динаміка зміни структурних елементів активів підприємства СТК «Рута» за період 2018-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»*

Досліджуючи трудовий потенціал підприємства необхідно відмітити зростання кількості працівників підприємства на 6 осіб, якщо у попередньому періоді показник становив 28 працівників то у звітному періоді показник зростає до рівня 34 працівника, при цьому спостерігається динаміка до зростання оплати праці працівників підприємства, якщо у базовому періоді значення показника становило 1414,3 тис.грн., то у звітному періоді показник



збільшується на 540,3 тис.грн. до рівня 1954,6 тис.грн.

Зростання стимулювання персоналу підприємства негативно відобразилося на продуктивності праці, якщо у 2019 році показник становив 88 тис.грн. на 1 працюючого, то у звітному періоді значення показника знизилася і становило 84,4 тис.грн. на 1 працюючого. Зниження показника продуктивності праці складало 3,6 тис.грн. на 1 працюючого, а темп зниження обсягу реалізації продукції становить 4,12%. У звітному році за рахунок зростання обсягів виробництва та реалізації спостерігався приріст продуктивності праці на 50,4 тис.грн. або на 59,72%.

Досліджуючи виробничий потенціал підприємства необхідно відмітити зниження загальної вартості основних засобів через їх надзвичайно великий знос, якщо у базовому році значення показника складало 98 тис.грн., то у звітному році значення показника знижується до рівня 36,8 тис.грн., відповідно за період 2019-2020 рр. показник знижується на 34,6 тис.грн. або на 23,08%, а також за період 2020-2021 рр. показник знижувався на 78,5 тис.грн. або на 68,08%.

Зниження загального обсягу основних засобів та зростання обсягів реалізації продукції відобразилося на збільшенні показника фондівдачі та зниження показнику фондомісткості (рис.2.6).

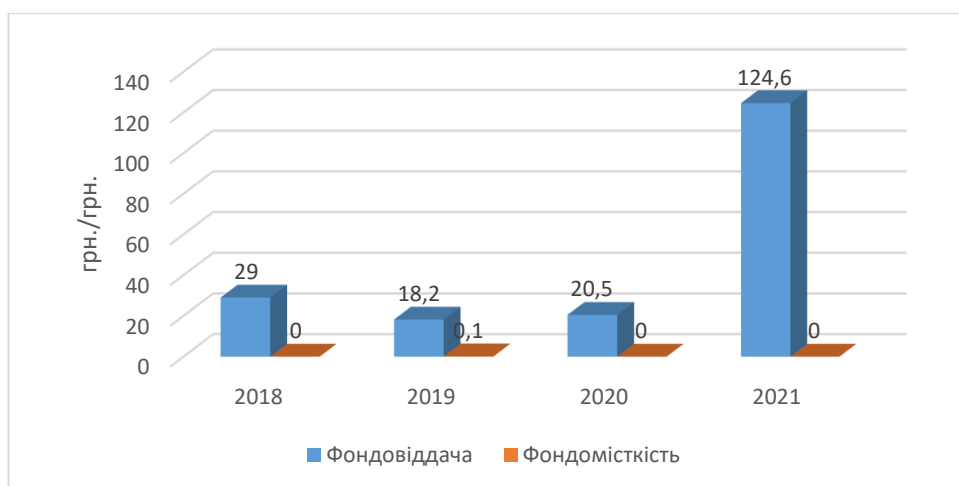


Рисунок 2.6. Динаміка зміни показника фондівдачі та фондомісткості підприємства СТК «Рута» за період 2018-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»*

Зокрема фондівддача основного капіталу збільшується із показника 29 пункти до рівня 124,6 пункти, при цьому збільшення показника складало за період 2020-2021 рр. на 104,1 пункт; фондомісткість складає 0,1 пункт у 2019 році.

За рахунок отриманого у базовому році чистого збитку спостерігається негативні значення показників рентабельності активів, власного капіталу та реалізації продукції.

В цілому, узагальнюючи результати дослідження необхідно відмітити від'ємну динаміку ключових показників фінансово-господарської діяльності підприємства – обсягу реалізації, чистого прибутку, власного капіталу, показників рентабельності, продуктивності праці, фондівддачі, поточних зобов'язань, збільшується рівень дебіторської та кредиторської заборгованостей і фондомісткості виробництва підприємства. Позитивна динаміка спостерігається у зростанні показників основних та оборотних активів, приріст кількості працівників та фонду оплати праці на підприємстві.

## **2.2. Аналіз основних показників фінансового стану підприємства**

Важливою складовою, яка визначає фінансові можливості та рівень ефективності функціонування підприємства є фінансові результати і показники його рентабельності діяльності. Здійснимо оцінку формування фінансових результатів досліджуваного підприємства (додаток М).

Досліджуючи особливості формування фінансових результатів підприємства необхідно відмітити, що основою формування прибутку є доходи від реалізації асортименту продукції.

У досліджуваному період доходи збільшують, проте їх значення є нижчим ніж обсяг витрат, зокрема у 2018 році значення показника чистий дохід (виручка) від реалізації продукції складало 2839 тис.грн. і зростає до рівня 4583,8 тис.грн., при цьому приріст показника становив 1744,8 тис.грн. за період 2018-2021 рр., а темп зростання показника складав 61,46%.

Зростання обсягу реалізації продукції обумовило приріст показника собівартості реалізованої продукції, якщо у базовому році значення показника складало 2830 тис.грн., то у звітному році показник зростає до рівня 3414,7 тис.грн., приріст показника реалізації продукції складав 1484,7 тис.грн., а темп приросту показника становив 52,46%.

В структурі витрат мають місце інші операційні витрати та інші витрати. Відповідно розмір інших операційних витрат збільшується, якщо у 2019 році значення показника складало 39,8 тис.грн., то у звітному році показник збільшується до рівня 40,7 тис.грн., приріст показника становив 39,8 тис.грн. за період 2018-2019 рр. та 3,2 тис.грн. за період 2019-2020 рр., а у звітному році показник знижується на 2,3 тис.грн. Інші витрати зростають із значення 25 тис.грн. до рівня 269,6 тис.грн.

Перевищення витрат над доходами обумовлюють наявність чистого збитку фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. Відповідно розмір збитковості діяльності підприємства з року в рік зростає, зокрема у 2018 році отриманий збиток становив 16 тис.грн., у 2019 році – 19,6 тис.грн., у 2020 році - 25,3 тис.грн., а у звітному 2021 показник збитку був максимальний і складав - 41,2 тис.грн. Наявність збитку вплинуло на показники рентабельності, які є від’ємними (таблиця 2.2 та додаток Ж).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності підприємства СТК «Рута»  
за період 2018-2021 рр.

Показник	Роки				Відхилення (+;-)		
	2018	2019	2020	2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
Рентабельність активів, %	-2,45	-2,66	-3,11	-3,15	-0,2	-0,45	-0,04
Рентабельність власного капіталу, %	-20,41	-30,87	-47,47	-340,5	-10,46	-16,6	-293,03
Рентабельність продукції, %	-0,57	-0,74	-1,1	-0,95	-0,17	-0,36	0,14
Валова рентабельність продажу, %	-0,56	-0,72	-1,07	-0,9	-0,15	-0,35	0,17
Операційна рентабельність продажу, %	-0,56	-0,72	-1,07	-0,9	-0,15	-0,35	0,17
Чиста рентабельність продажу, %	-0,56	-0,72	-1,07	-0,9	-0,15	-0,35	0,17

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»

Підприємство СТК «Рута» неефективно використовує активи про що свідчить від'ємні показники рентабельності активів, відповідно показник базового періоду становив -2,45%, у звітному 2021 році значення показника складало 3,15%. За останніх два роки спостерігається незначне зниження показника на 0,04%.

Зниження розміру власного капіталу обумовлює зниження ефективності його використання, зокрема показник рентабельності власного капіталу у 2018 році становив -0,57% і знижується до рівня -0,95%.

Рентабельність продукції відображає ефективність витрат на виробництво різного асортименту продукції. Слід відмітити, що значення показника є досить низьким, зокрема значення показника 2018 року становить -0,57%, при цьому показник знижується на -0,38% до показника -0,95%, що характеризує неефективність

Валова рентабельність продажу відображає рівень на який підприємство може збільшити операційний прибуток за рахунок зниження адміністративних витрат та витрат на збут. Значення показника є від'ємним, відповідний показник знижується із -0,56% до рівня -0,9%.

Операційна рентабельність вказує на рентабельність підприємства після вирахування витрат на виробництво та реалізацію продукції. Значення даного показника операційної рентабельності підприємства СТК «Рута» знижується із -0,56% до рівня -0,9%.

Чиста рентабельність продажу показує скільки чистого прибутку надходить підприємству з кожної гривні від продажу продукції. Значення показника чистої рентабельності продажу знаходиться на низькому рівні і становить -0,56% у базовому 2018 році, -0,72% у 2019 році, -1,07% у 2020 році та -0,9 у 2021 році.

Узагальнюючи результати аналізу особливостей формування фінансових результатів діяльності підприємства необхідно відмітити переважання витрат діяльності над доходами, що обумовлює наявність збитку фінансово-господарської діяльності. Показники рентабельності діяльності знаходяться на

низькому рівні, при чому з року в рік спостерігається зниження показників ефективності (рентабельності), що свідчить про кризовий фінансовий стан підприємства СТК «Рута».

Здійснюючи аналіз ліквідності дослідимо ліквідність балансу підприємства СТК «Рута» за період 2018-2021 рр. (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності балансу підприємства СТК «Рута»  
за період 2018-2021 рр.

Показники										Відхилення (+;-)			
Актив	2018	2019	2020	2021	Пасив	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
A1	15	17,5	12,4	17,9	П1	379	463,5	527,8	854,5	-364	-446	-515,4	-836,6
A2	0	1,4	2,1	0	П2	194,6	210,2	232,2	440,7	-194,6	-208,8	-230,1	-440,7
A3	539	568,4	683,5	1252,6	П3	0	0	0	0	539	568,4	683,5	1252,6
A4	98	149,9	115,3	36,8	П4	78,4	63,5	53,3	12,1	-19,6	-86,4	-62	-24,7
Всього	652	737,2	813,3	1307,3	Всього	652	737,2	813,3	1307,3	*	*	*	*

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»*

Баланс підприємства СТК «Рута» слід вважати абсолютно ліквідним, якщо:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П2; A4 \leq П4. \quad (2.1)$$

У випадку, коли одна або декілька нерівностей має протилежний знак, ніж в оптимальному варіанті, ліквідність балансу не може бути абсолютно ліквідною. Виконання четвертої нерівності свідчить про дотримання підприємством мінімальної умови фінансової стійкості – наявності власних оборотних коштів.

Досліджуючи дані таблиці 2.4. необхідно відмітити неабсолютну ліквідність балансу підприємства СТК «Рута» протягом усього досліджуваного періоду. По трьох із чотирьох показників, що характеризують ліквідність балансу показники від'ємні, відповідно має місце значний дисбаланс у майні та фінансових ресурсах на підприємстві.

Для якісної оцінки платоспроможності підприємства СТК «Рута», крім аналізу ліквідності його балансу, проводять розрахунок та оцінку сукупності

відносних аналітичних показників (таблиця 2.4), методика розрахунку яких наведена в додатку Д.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності та платоспроможності підприємства

СТК «Рута» за період 2018-2021 рр.

Показник	Роки				Відхилення (+;-)		
	2018	2019	2020	2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,026	0,026	0,016	0,014	0	-0,01	-0,002
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,778	0,705	0,646	0,796	-0,073	-0,059	0,151
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,966	0,872	0,918	0,981	-0,094	0,047	0,063
Показник покриття	0,966	0,872	0,918	0,981	-0,094	0,047	0,063
Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,969	0,872	0,807	0,92	-0,096	-0,065	0,113

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»*

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є значно нижчим нормативних значень (0,2-0,35), що свідчить про незначні можливості погашення поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів – грошових коштів та їх еквівалентів. Значення показника знижується із 0,026 пункти до рівня 0,014 пункти, при цьому показник відхилення за період 2020-2021 рр. складає -0,002 пункти. Коефіцієнт проміжної ліквідності знаходиться в межах нормативних значень (0,7-0,8) (окрім 2019 року коли значення показника складало 0,705 пунктів), при цьому показник знижується із 0,805 пунктів до рівня 0,796 пункти.

На підприємстві достатньо оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів, оскільки значення показника наближається до 1 (нормативного значення), проте, в цілому, спостерігається перевищення загальної суми поточних зобов'язань над оборотними активами. Підприємству для погашення поточних зобов'язань важливим є провести роботу із дебіторами для погашення дебіторської заборгованості.

Значення показника покриття є ідентичним, як у показника, що свідчить про високі потенційні можливості погашення внутрішніх боргів підприємства СТК «Рута». Значення показника є нижчим 1, відповідно спостерігається перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, за рахунок дебіторської заборгованості у 2018 році можна погасити 96,9% кредиторської, у 2019 році - 87,2%, у 2020 році – 80,7%, у 2021 році – 92%.

Узагальнюючи результати аналізу ліквідності необхідно відзначити неабсолютну ліквідність балансу, високі показники ліквідності обумовлені наявністю значної дебіторської заборгованості, що обумовлює нестачу оборотного капіталу для погашення власних поточних зобов'язань.

Здійснюючи аналіз фінансової стійкості дослідимо основні показники, які її характеризують (таблиця 2.5 та додаток К).

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості підприємства СТК «Рута»  
за період 2018-2021 рр.

Показник	Роки				Відхилення (+;-)		
	2018	2019	2020	2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,120	0,086	0,066	0,009	-0,034	-0,021	-0,056
Коефіцієнт фінансової залежності	8,316	11,609	15,259	108,041	3,293	3,649	92,782
Коефіцієнт фінансового ризику	7,316	10,609	14,259	107,041	3,293	3,649	92,782
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,880	0,914	0,934	0,991	0,034	0,021	0,056
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,137	0,094	0,070	0,009	-0,042	-0,024	-0,061
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,250	-1,361	-1,163	-2,041	-1,111	0,197	-0,878
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,035	-0,147	-0,089	-0,019	-0,112	0,058	0,069
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-5,510	-1,302	-3,345	-9,676	4,208	-2,043	-6,331
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,120	0,086	0,066	0,009	-0,034	-0,021	-0,056
Коефіцієнт покриття запасів	3,328	3,352	2,246	3,472	0,024	-1,106	1,226

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»

Показник коефіцієнт фінансової незалежності показує частку власного капіталу у структурі джерел формування майна, відповідно показник власного капіталу у структурі пасивів у 2018 році становив 12%, а у звітному періоді знижується до рівня 0,9%. Даний факт свідчить про орієнтацію на позичковий капітал підприємства.

Показник фінансової залежності є оберненим до попереднього показника і вказує на збільшення частки позичкового капіталу, зокрема показник базового періоду становив 8,316 пункти (відповідно у структурі фінансових ресурсів позикових коштів більше у 8,3 рази ніж власного капіталу), у звітному році значення показника зростає до критичного рівня 108,041 пункт(відповідно у структурі фінансових ресурсів позикових коштів більше у 108,041 рази ніж власного капіталу)

Показник фінансового ризику характеризує величину залученого капіталу на 1 грн. власного капіталу. Зокрема показник збільшується із значення 7,316 пункти до рівня 107,041 пункт. Підприємство у звітному періоді орієнтується на позичковий капітал.

Показник фінансової стабільності характеризує покриття боргів власним капіталом. Показник є критично низьким і свідчить про те, що лише 0,137 грн. покривається за рахунок власного капіталу у 2018 році та 0,009 грн. у 2021 році.

Показник маневреності власного капіталу характеризує ступінь мобільності власного капіталу і показує яка частина власного оборотного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності підприємства. Показник від'ємний через від'ємне значення оборотного капіталу, при чому значення показника знижується із -0,25 пункти і до рівня -2,041 пункти, що є негативною тенденцією і свідчить про відсутність власного оборотного капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами характеризує здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів. Відповідне значення показника є від'ємним, при цьому



показник знижується із -0,035 пункти до рівня -0,019 пунктів, що обумовлює негативні тенденції відсутності власного оборотного капіталу та відповідно незабезпеченості оборотних активів власними коштами.

В цілому, дослідивши показники фінансової стійкості підприємства необхідно відмітити негативні тенденції до зниження фінансової стійкості та підвищення фінансової залежності, а також відсутності власного оборотного капіталу, що негативно характеризує фінансовий стан підприємства і обумовлює можливості настання банкрутства.

Далі здійснимо оцінку показників ділової активності підприємства СТК «Рута» за період 2018-2021 рр. (таблиця 2.6 та додаток Л).

Таблиця 2.6

Показники ділової активності підприємства СТК «Рута»  
за період 2018-2021 рр.

Показник	Роки				Відхилення (+;-)		
	2018	2019	2020	2021	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	4,354	3,702	2,906	3,506	-0,652	-0,796	0,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,125	4,647	3,386	3,608	-0,478	-1,261	0,222
Коефіцієнт оборотності запасів	26,287	24,259	11,395	19,179	-2,028	-12,863	7,784
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,365	5,748	4,817	4,444	-0,618	-0,931	-0,374
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,380	5,204	3,988	4,161	-1,176	-1,216	0,173
Тривалість оборотності активів, дні	83,83	98,60	125,60	104,10	14,77	27,01	-21,51
Тривалість оборотності оборотних активів, дні	71,23	78,55	107,80	101,17	7,32	29,25	-6,63
Тривалість оборотності запасів, дні	13,89	15,05	32,03	19,03	1,16	16,98	-13
Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	57,34	63,50	75,77	82,14	6,16	12,27	6,37

продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	57,21	70,14	91,52	87,72	12,92	21,39	-3,8
Тривалість виробничого циклу, дні	13,89	15,05	32,03	19,03	1,16	16,98	-13
Тривалість операційного циклу, дні	71,23	78,55	107,80	101,17	7,32	29,25	-6,63
Тривалість фінансового циклу, дні	14,01	8,41	16,28	13,45	-5,60	7,87	-2,83
Фондовіддача	28,97	18,21	20,50	124,56	-10,76	2,29	104,06
Фондомісткість	0,03	0,05	0,05	0,01	0,02	-0,01	-0,04
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	36,212	42,978	44,341	378,826	6,766	1,364	334,485

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»*

У дослідженому спостерігається зниження оборотності сукупного капіталу досліджуваного підприємства, зокрема за рік підприємство здійснювало оборот активів 4,354 рази у 2018 році, проте у звітному 2021 році значення показника оборотності знижується до рівня 3,506 рази.

Спостерігається зниження оборотності оборотних активів підприємства, зокрема показник оборотності знижується із 5,125 пунктів до рівня 3,608 пункти. На фоні зростання обсягів реалізації продукції спостерігається зниження оборотності запасів підприємства, зокрема показник оборотності знижується із 26,287 пунктів до рівня 19,179 пункти.

Зростання дебіторської заборгованості підприємства обумовило зниження показника її оборотності, зокрема у 2018 році значення показника становило 6,365 пункти, то у звітному періоді показник знижується до рівня 4,444 пункти. Ідентично зростання кредиторської заборгованості обумовило приріст оборотності кредиторської заборгованості, зокрема у 2018 році значення показника складало 6,38 пункти і знижується до рівня 4,161 пункт.

Зниження показників загального обороту активів обумовило зростання показника тривалості обороту активів, зокрема один оборот активів у базовому році становив 83,83 дні, а у звітному році збільшується до рівня 104,1 дня.

Спостерігається приріст обороту оборотних активів, якщо у 2018 році значення показника складало 71,23 дні, то у звітному періоді показник зростає до рівня 101,17 дні. За останні два роки спостерігається пришвидшення оборотності оборотного капіталу на 6,63 дня. Спостерігається зростання тривалості обороту запасів із 13,89 дні до рівня 19,03 дня, за останніх два роки має місце пришвидшення оборотності на 13 днів. За досліджуваний період спостерігається поступове зниження оборотності дебіторської заборгованості, зокрема значення показника знижується із 57,34 дні до рівня 82,14 дня.

Спостерігається зростання тривалості обороту кредиторської заборгованості, зокрема значення показника у 2018 році становило 57,21 дні, а у звітному році показник знижується до рівня 87,72 дня.

Період протягом якого сировина та матеріали набувають форми готової продукції на досліджуваному підприємстві зростає, зокрема якщо у базовому році значення показника складало 13,89 дні, то у звітному році показник становив 19,03 дні. Даний показник визначає скільки днів необхідно для виробництва, продажу та оплати продукції підприємства або протягом якого грошові кошти зв'язані у запасах. Відповідний показник зростає із значення 71,23 дні до рівня 101,17 днів.

Показник тривалості операційного циклу додатній, відповідно підприємство гостро відчуває потребу у коштах, при цьому значення показника знижується із 14,01 дня до 13,45 днів.

Спостерігається зростанням показника фондівіддачі, що характеризує ефективність використання основних засобів та відображає суму виробленої продукції на одну гривню основних засобів. За досліджуваний період спостерігається приріст показника 28,97 грн. / грн. і зростає до показника 124,56 грн. / грн., а приріст показника складає 104,06 грн./ грн. за період 2020-2021 рр. Оберненим до фондівіддачі є показник фондомісткості, який характеризує місткість основного капіталу на одиницю реалізації продукції. Показник знижується, що є позитивною тенденцією і у 2018 році становив 0,03 пункти, а у звітному році знижується до рівня 0,01 пункт.

Показник вказує на ефективність використання капіталу власників підприємства. За досліджуваний період спостерігається значне зниження оборотності власного капіталу, що свідчить про зниження ефективності його використання, зокрема у 2018 році значення показника складало 36,212 пунктів і знижується до рівня 378,826 пунктів.

### 2.3. Діагностика можливостей банкрутства підприємства

В практиці оцінювання розрізняють вітчизняні та зарубіжні підходи до оцінювання та прогнозування можливостей банкрутства різногалузевих підприємств. Розглянемо особливості побудови моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємства вітчизняних науковців [35, с.24]:

1. П'ятифакторна модель Альтмана має наступний вигляд:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,999 \times X_5, \quad (2.2)$$

де  $Z$  — рівень ризику банкрутства; 1,2; 1,4; 3,3; 0,6; 0,999 - константи;  $X_1$  — відношення власного оборотного капіталу до сукупних активів;  $X_2$  — відношення чистого прибутку до сукупних активів;  $X_3$  — відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до сукупних активів;  $X_4$  — відношення між власним і залученим капіталом;  $X_5$  — відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції до сукупних активів.

В моделі Альтмана фактор  $X_1$  характеризує певною мірою ліквідність балансу;  $X_2$ ,  $X_3$ , - рентабельність активів;  $X_4$  — структуру капіталу;  $X_5$  — оборотність активів.

Значення « $Z$ » визначає ступінь можливості банкрутства:

$Z > 2,91$  — дуже низька ймовірність банкрутства;  $2,71 > Z > 2,90$  — існує ймовірність банкрутства;  $1,81 > Z > 2,70$  — висока ймовірність банкрутства;  $Z < 1,80$  — дуже висок ймовірність банкрутства.

Здійснимо оцінку можливостей банкрутства підприємства СТК «Рута» на основі п'ятифакторної моделі Альтмана (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка можливостей банкрутства підприємства СТК «Рута» за період 2018-2021 рр. (на основі п'ятифакторної моделі Альтмана)

Показник	2018	2019	2020	2021
X <sub>1</sub>	-0,0301	-0,1172	-0,0762	-0,0189
X <sub>2</sub>	-0,0245	-0,0266	-0,0311	-0,0315
X <sub>3</sub>	-0,0245	-0,0266	-0,0311	-0,0315
X <sub>4</sub>	0,1367	0,0943	0,0701	0,0093
X <sub>5</sub>	4,3543	3,7020	2,9059	2,5110
<b>Визначений показник</b>	<b>4,28</b>	<b>3,49</b>	<b>2,71</b>	<b>2,34</b>
	дуже низька ймовірність банкрутства	дуже низька ймовірність банкрутства	висока ймовірність банкрутства	висока ймовірність банкрутства
	Z > 2,91	Z > 2,91	1,81 > Z > 2,70	1,81 > Z > 2,70

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»

Узагальнюючи результати дослідження необхідно відмітити зміну показника:

$$Z_{2018} = 1,2 \times (-0,0301) + 1,4 \times (-0,0245) + 3,3 \times (-0,0245) + 0,6 \times 0,1367 + 0,999 \times 4,3543 = 4,28$$

$$Z_{2019} = 1,2 \times (-0,1172) + 1,4 \times (-0,0266) + 3,3 \times (-0,0266) + 0,6 \times 0,0943 + 0,999 \times 3,7020 = 3,49$$

$$Z_{2020} = 1,2 \times (-0,0762) + 1,4 \times (-0,0311) + 3,3 \times (-0,0311) + 0,6 \times 0,0701 + 0,999 \times 2,9059 = 2,71$$

$$Z_{2021} = 1,2 \times (-0,0189) + 1,4 \times (-0,0315) + 3,3 \times (-0,0315) + 0,6 \times 0,0093 + 0,999 \times 2,511 = 2,34$$

Спостерігається зниження показника із значення 4,28 пункти (дуже низька ймовірність банкрутства) до рівня 2,34 пункти (висока ймовірність банкрутства).

2. Модель Терещенка О.О. (2003 р.) має наступний вигляд:

$$Z = 0,306 \times X_1 + 0,331 \times X_2 + 1,309 \times X_4 + 0,050 \times X_6 + 0,363 \times X_9 + 0,258 \times X_{10} - 1,387 \quad (2.3)$$

де X<sub>1</sub> - коефіцієнт покриття; X<sub>2</sub> - коефіцієнт фінансової незалежності; X<sub>4</sub>

- коефіцієнт рентабельності операційного продажу за грошовим потоком;  $X_6$   
 - коефіцієнт оборотності позичкового капіталу;  $X_9$  - рентабельність власного капіталу;  $X_{10}$  - коефіцієнт оборотності оборотних активів;  $A_0$  - незмінний показник.

Розраховані значення  $Z$  - показника можна інтерпретувати так:

$Z > 2$  — підприємство вважається фінансово стійким, і тому йому не загрожує банкрутство ( $Z1$ );

$1 < Z < 2$  - фінансова рівновага (фінансова стійкість) підприємства порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство йому не загрожує ( $Z2$ );

$0 < Z < 1$  — підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів ( $Z3$ );

$Z < 0$  — підприємство є напівбанкрутом ( $Z4$ ).

Здійснимо оцінку можливостей банкрутства підприємства СТК «Рута» на основі моделі Терещенка О.О. (таблиця 2.8)

Таблиця 2.8

Оцінка можливостей банкрутства підприємства СТК «Рута» за період 2018-2021 рр. (на основі моделі Терещенка О.О.)

Показник	2018	2019	2020	2021
$X_1$	3,3278	3,3520	2,2459	3,4720
$X_2$	0,1202	0,0861	0,0655	0,0093
$X_4$	-0,0056	-0,0072	-0,0107	-0,0090
$X_6$	4,9494	4,0509	3,1097	3,5391
$X_9$	-0,2041	-0,3087	-0,4747	-3,4050
$X_{10}$	5,1245	4,6469	3,3860	3,6079
$A_0$	1,387	1,387	1,387	1,387
Визначений показник	<b>1,16</b>	<b>0,95</b>	<b>0,16</b>	<b>0,06</b>
	фінансова рівновага (фінансова стійкість) підприємства порушена	підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів	підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів	підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів
	$1 < Z < 2$	$0 < Z < 1$	$0 < Z < 1$	$0 < Z < 1$

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»

Узагальнюючи результати дослідження необхідно відмітити зміну показника:

$$Z_{2018}=0,306 \times 3,3278 + 0,331 \times 0,1202 + 1,309 \times (-0,0056) + 0,050 \times 4,9494 + 0,363 \times (-0,2041) + 0,258 \times 5,1245 - 1,387 = 1,16$$

$$Z_{2019}=0,306 \times 3,352 + 0,331 \times 0,0861 + 1,309 \times (-0,0072) + 0,050 \times 4,0509 + 0,363 \times (-0,3087) + 0,258 \times 4,6469 - 1,387 = 0,95$$

$$Z_{2020}=0,306 \times 2,2459 + 0,331 \times 0,0655 + 1,309 \times (-0,0107) + 0,050 \times 3,3860 + 0,363 \times (-0,4747) + 0,258 \times 3,3860 - 1,387 = 0,16$$

$$Z_{2021}=0,306 \times 3,4720 + 0,331 \times 0,0093 + 1,309 \times (-0,009) + 0,050 \times 3,5391 + 0,363 \times (-3,4050) + 0,258 \times 3,6079 - 1,387 = 0,06$$

Здійснивши оцінку можливостей банкрутства, на основі моделі Терещенка О.О., підприємства СТК «Рута» за період 2018-2021 рр. необхідно відмітити зниження показника Z, зокрема, якщо у базовому році значення показника складало 1,16 пункти, що обумовило часткове порушення фінансової рівноваги та фінансової стійкості підприємства, то у звітному році значення показника складало 0,06 пункти і свідчить про кризовий стан підприємства та необхідність реалізації заходів фінансової санації для уникнення банкрутства у перспективному періоді.

В цілому, узагальнюючи результати оцінювання на основі вітчизняних моделей оцінки ймовірності банкрутства слід відмітити, те що підприємства поступово втрачає свою фінансову стійкість, погіршує свій фінансовий стан та переходить із розряду підприємств «із низькою ймовірністю банкрутства» до стану «підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів».

Далі здійснимо оцінку можливостей банкрутства підприємства із використанням зарубіжних моделей:

1. Модель Ліса (1972 р.) має наступний вигляд [25, с.181]:

$$Z = 0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4, \quad (2.4)$$

де  $X_1$  — відношення оборотного капіталу до всіх активів;  $X_2$  — відношення прибутку від реалізації до всіх активів;  $X_3$  — відношення

нерозподіленого прибутку до всіх активів;  $X_4$  — відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

За  $Z > 0,037$  рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою. За  $Z < 0,037$  рівень фінансового стану вважається низьким, а ймовірність банкрутства – високою.

Здійснимо оцінку можливостей банкрутства підприємства СТК «Рута» на основі моделі Ліса (таблиця 2.9)

Таблиця 2.9

Оцінка можливостей банкрутства підприємства СТК «Рута» за період 2018-2021 рр. (на основі моделі Ліса)

Показник	2018	2019	2020	2021
$X_1$	0,8497	0,7967	0,8582	0,9719
$X_2$	0,0138	0,0893	0,0700	0,2058
$X_3$	-0,1666	-0,1675	-0,1644	-0,1338
$X_4$	0,1367	0,0943	0,0701	0,0093
Визначений показник	<b>0,0454</b>	<b>0,0489</b>	<b>0,0312</b>	<b>0,0325</b>
	рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою	рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою	рівень фінансового стану вважається низьким, а ймовірність банкрутства – високою	рівень фінансового стану вважається низьким, а ймовірність банкрутства – високою
	$Z > 0,037$	$Z > 0,037$	$Z < 0,037$	$Z < 0,037$

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»

Узагальнюючи результати дослідження необхідно відмітити зміну показника:

$$Z_{2018} = 0,063 \times 0,8497 + 0,092 \times 0,0138 + 0,057 \times (-0,1666) + 0,001 \times 0,1367 = 0,0454$$

$$Z_{2019} = 0,063 \times 0,7967 + 0,092 \times 0,0893 + 0,057 \times (-0,1675) + 0,001 \times 0,0943 = 0,0489$$

$$Z_{2020} = 0,063 \times 0,8582 + 0,092 \times 0,07 + 0,057 \times (-0,1644) + 0,001 \times 0,0701 = 0,0312$$



$$Z_{2021} = 0,063 \times 0,9719 + 0,092 \times 0,2058 + 0,057 \times (-0,1338) + 0,001 \times 0,0093 = 0,0325$$

Отже, аналізуючи розраховані показники необхідно відмітити, що значення показника ймовірності банкрутства у базовому році складала 0,0454 пункти і підприємство СТК «Рута» відносилось до підприємств рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою, а у звітному році значення показника знизилася до рівня 0,0325 пункти і підприємства знаходиться у кризовому стані, відповідно рівень фінансового стану вважається низьким, а ймовірність банкрутства – високою.

2. Модель Теффлера-Тішоу (1977 р.) має наступний вигляд [25, с.182]:

$$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4, \quad (2.5)$$

де  $X_1$  — відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань;  $X_2$  — відношення оборотних активів до зобов'язань;  $X_3$  — відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів;  $X_4$  — відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

За  $Z > 0,3$  рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою.

За  $Z < 0,3$  рівень фінансового стану вважається низьким, а ймовірність банкрутства – високою.

Здійснимо оцінку можливостей банкрутства підприємства СТК «Рута» на основі моделі Теффлера-Тішоу (таблиця 2.10).

Узагальнюючи результати дослідження необхідно відмітити зміну показника:

$$Z_{2018} = 0,53 \times 0,0157 + 0,13 \times 0,9658 + 0,18 \times 0,8798 + 0,16 \times 0,1367 = 0,3141$$

$$Z_{2019} = 0,53 \times 0,0977 + 0,13 \times 0,8718 + 0,18 \times 0,9139 + 0,16 \times 0,0943 = 0,3447$$

$$Z_{2020} = 0,53 \times 0,0749 + 0,13 \times 0,9184 + 0,18 \times 0,9345 + 0,16 \times 0,0701 = 0,3385$$

$$Z_{2021} = 0,53 \times 0,2078 + 0,13 \times 0,8809 + 0,18 \times 0,7907 + 0,16 \times 0,0093 = 0,2675$$

Узагальнюючи результати аналізу та прогнозування можливостей банкрутства підприємства СТК «Рута» необхідно відмітити, що методики запропоновані зарубіжними науковцями співпадають із вітчизняними

методиками і відображають перехід підприємства із статусу «рівень фінансового стану високий» до статусу «рівень фінансового стану низький, а ймовірність банкрутства висока».

Таблиця 2.10

Оцінка можливостей банкрутства підприємства СТК «Рута»  
за період 2018-2021 рр. (на основі моделі Теффлера-Тішоу)

Показник	2018	2019	2020	2021
X <sub>1</sub>	0,0157	0,0977	0,0749	0,2078
X <sub>2</sub>	0,9658	0,8718	0,9184	0,8809
X <sub>3</sub>	0,8798	0,9139	0,9345	0,7907
X <sub>4</sub>	0,1367	0,0943	0,0701	0,0093
	<b>0,3141</b>	<b>0,3447</b>	<b>0,3385</b>	<b>0,2675</b>
Визначений показник	рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою	рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою	рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою	рівень фінансового стану вважається низьким, а ймовірність банкрутства – високою
	Z > 0,3	Z > 0,3	Z > 0,3	Z < 0,3

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»*

Відповідно у третьому розділі даного дослідження необхідно пропонування проєкту антикризових заходів, котрі стимулюватимуть зростання основних показників фінансового стану та фінансово-економічної привабливості підприємства СТК «Рута» у перспективному періоді.

## Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати дослідження подані у другому кваліфікаційної роботи необхідно відзначити наступне:

1. Об'єктом дослідження виступає сервісно-туристичний комплекс «Рута» (скорочена назва – СТК «Рута»), що є готельно-ресторанним закладом. Досліджуваний заклад створений у 2006 році і розміщений у центрі міста Тернопіль. Заклад був досить популярний в період 2006-2012 рр., коли спостерігався найбільший економічний приріст та зростання платоспроможності попиту на готельно-ресторані послуг. Поряд із цим на

сучасному етапі спостерігається тенденція до зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та зниження основних показників, котрі характеризують ефективність господарської діяльності.

Дослідивши особливості організації діяльності підприємства відзначено те, що реалізація фінансово-господарської діяльності належить до компетенції директора СТК «Рута», який визначає специфіку та формує стратегію розвитку закладу. Менеджер відділу обслуговування реалізує політику обслуговування споживачів готельно-ресторанних послуг. В структурі відділу необхідно відмітити наявність відділу бронювання (резервування) номерів та обслуговуючого персоналу. Бронювання номерів у закладі реалізується через телефон або при безпосередньому відвідуванні закладу у служби прийому замовлень, що знаходиться у фойє закладу. Обслуговуючи персонал реалізує політику дотримання чистоти у закладі та виконання інших функцій, котрі передбачено посадовим положенням працівника.

2. Узагальнивши основні результати оцінювання фінансово-господарських показників та показників фінансового стану підприємства СТК «Рута» слід відмітити від'ємну динаміку основних показників, а саме: спостерігається зниження обсягу реалізації продукції та послуг закладу, знижуються розмір власного капіталу та чистого прибутку, зменшуються рівень віддачі основного капіталу, зниження продуктивності праці, зростання поточних зобов'язань, збільшується рівень дебіторської та кредиторської заборгованостей і фондомісткості виробництва підприємства. Позитивна динаміка спостерігається у зростанні показників основних та оборотних активів, приріст кількості працівників та фонду оплати праці на підприємстві.

3. Узагальнюючи результати аналізу та прогнозування можливостей банкрутства підприємства СТК «Рута» необхідно відмітити, що методики запропоновані зарубіжними науковцями співпадають із вітчизняними методиками і відображають перехід підприємства із статусу «рівень фінансового стану високий» до статусу «рівень фінансового стану низький, а ймовірність банкрутства висока».

### РОЗДІЛ 3

## РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Реалізація моделі фінансової санації підприємства та обґрунтування заходів фінансування

Одним із напрямом покращення фінансового стану підприємства СТК «Рута» є реалізація антикризових заходів, зокрема пропонується здійснити процес фінансового оздоровлення підприємства, який вплине самофінансування готельно-ресторанного підприємства у перспективному періоді. Процес фінансового оздоровлення підприємства СТК «Рута» починається з виявлення та аналізу причин фінансової кризи (рис 3.1).

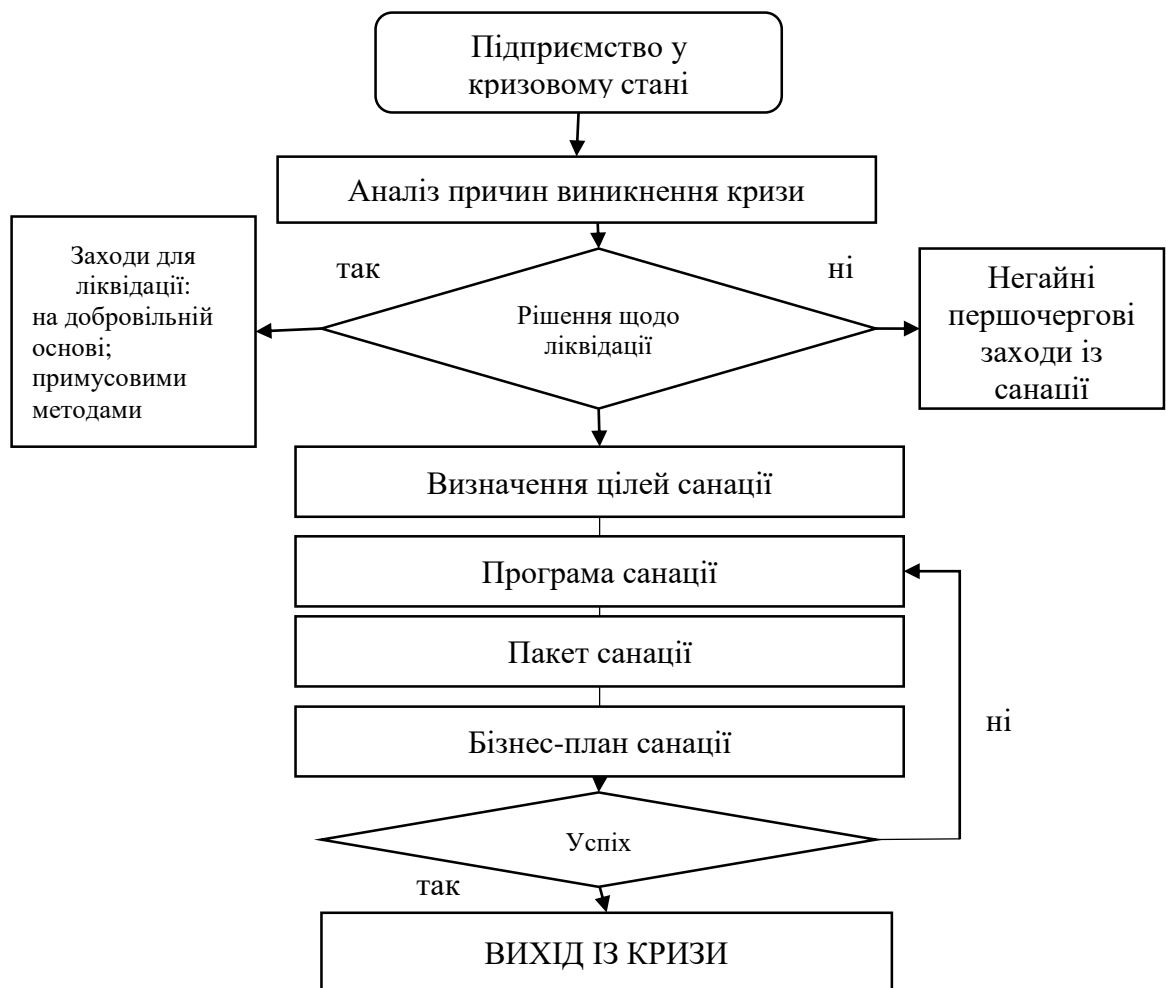


Рисунок 3.1. Стратегічна модель фінансового оздоровлення підприємства СТК «Рута»

Джерело: самостійна розробка автора

Проведення такого аналізу дає змогу або прийняти рішення щодо доцільності проведення санації, або, якщо це зробити неможливо, щодо повної ліквідації [64, с.179]. За проведення процесу санації необхідно визначити її цілі та стратегію. На підставі обґрунтованої стратегії розробляється система санаційних заходів, формується програма і проект плану санації.

На кінцевому етапі здійснюється реалізація цього плану. Оцінка фінансового стану підприємства СТК «Рута» та причин фінансової кризи, згідно з класичною моделлю санації дає змогу зробити висновок про доцільність санації даної господарської одиниці.

На підприємстві СТК «Рута» доцільне застосування санації, оскільки виробничий потенціал підприємства зруйновано, капітал втрачено, структура балансу незадовільна, то приймається рішення про консервацію та ліквідацію господарського суб'єкта.

Окремим і дуже важливим аналітичним блоком у моделі процесу фінансового оздоровлення підприємства є формування стратегічних цілей та тактики проведення санації СТК «Рута».

Кінцева мета санаційної стратегії СТК «Рута» полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг, які б забезпечили компанії високий рівень рентабельності, а суть самої стратегії - у виборі найліпших варіантів розвитку фірми та в оптимізації політики капіталовкладень.

Успішна фінансово-господарська діяльність підприємства СТК «Рута» залежить приблизно на 70% від стратегічної спрямованості, приблизно на 20% - від ефективності оперативного управління і приблизно на 10% - від якості виконання поточних завдань. Відтак, на загальний успіх санації впливають: якість стратегічного аналізу; реальність стратегічного планування; рівень реалізації стратегічних завдань.

Відповідно до вибраної стратегії розробляється програма санації, тобто система взаємозв'язаних заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи. Вона формується на підставі комплексного вивчення причин фінансової

кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливості залучення капіталу та стратегічних завдань санації [37].

Наступним елементом моделі оздоровлення є проект санації. Перш за все проект санації повинен містити техніко-економічне її обґрунтування. Наявність техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) санації підприємства має бути неодмінною умовою для надання державної підтримки. ТЕО санаційних заходів СТК «Рута» представимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Техніко-економічне обґрунтування санаційних заходів на підприємстві  
СТК «Рута»

Показник	Характеристика
1	2
Загальні положення	Підприємство СТК «Рута»
Характеристика підприємства	Працює на готельно-ресторанному ринку
Попит на продукцію та аналіз ринку	Аналіз ринку показав зростаючий попит на продукцію та послуг підприємства
Забезпеченість ресурсами і джерела їхнього поповнення	Низька забезпеченість матеріалами та сировиною, через заборгованість із постачальниками
Основні технічні рішення щодо перепрофілювання підприємства	Слід здійснити реструктуризацію активів, забезпечити погашення простроченої та сумнівної дебіторської заборгованості
Персонал і продуктивність праці	Продуктивність праці надзвичайно низька про що свідчать показники рентабельності та прибутковості (від'ємні) через значний збиток
Напрями фінансування заходів санації	Управління дебіторською заборгованістю, підвищення прибутковості підприємства, залучення інвестиційних ресурсів
Собівартість продукції	Собівартість продукції (послуг) зростає через необґрунтовані простої обладнання та зростання енергоємності виробництва та цін на енергоресурси
Оцінка ефективності заходів для санації підприємства	Планується досягти ефект в короткотерміновій перспективі

1	2
Фінансова та економічна оцінка санації	Санація буде проводитись відповідно до плану та кошторису санаційних заходів
Висновки та рекомендації	Рекомендація пришвидшити процедуру санації, чіткіше обґрунтувати показники, які передбачаються після проведення санаційних процедур

*Джерело: самостійна розробка автора*

Наступним етапом санації є проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. На підставі поданої інформації (первинні бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани тощо) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, вид кризи, її глибина та якість фінансового стану фірми. Сама процедура фінансового оздоровлення підприємства СТК «Рута» є надзвичайно об'ємна та вимагає розроблення техніко-економічного обґрунтування у розрізі окремих складових діяльності підприємства, зокрема: план маркетингових заходів; план виробництва; організаційний план; система фінансових планів.

План маркетингових заходів представимо у вигляді таблиці із обґрунтування кожного показника (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

План маркетингових заходів у процесі фінансового оздоровлення підприємства СТК «Рута»

Показник	Обґрунтування
1	2
Ринкові чинники, які впливають на збут, мотивацію	Частка ринку (попит споживачів), висока конкуренція, сприйнятність основною продукції, готовність ринку до купівлі нової продукції,
Споживачів, основні споживачі продукції	Основними споживачами продукції підприємства є фізичні особи, підприємства та державні установи

продовження таблиці 3.2

1	2
Галузеві ризики, ситуація на суміжних ринках	Основні галузеві ризики: - вплив пандемії коронавірусу та військових дій; зниження платоспроможності споживачів
Перспективи збільшення реалізації	Можливість збільшення реалізації продукції за рахунок інноваційної продукції
Перелік конкурентів, їх переваги, недоліки	Основні конкуренти: ГРК «Джентельмен», ГРК «Авалон», ГРК «Версаль» та інші ГРК, що діють на внутрішньому ринку
Схема реалізації, методи стимулювання реалізації послуг та продукції	Реалізація продукції за рахунок прямого продажу, через туристичні агенції Методами стимулювання реалізації є: - зниження цін на товари; - стимулювання відтермінування платежу; проведення акцій до різноманітних подій тощо.
Оптимальне співвідношення ціни та собівартості	Ціна на продукцію та послуги встановлюватиметься в залежності від рівня собівартості, використання методів ціноутворення залежить від ринку збуту та особливостей цінової політики
Антимонопольне законодавство	Дотримання основних умов та рекомендацій антимонопольного законодавства

*Джерело: самостійна розробка автора*

Таким чином, в процесі реалізації комплексу маркетингових заходів під час проведення фінансової санації підприємство СТК «Рута» буде дбати про розширення ринків збуту та стимулювання збуту, як споживачів так і посередників реалізації готельних послуг та ресторанної продукції.

Реалізація механізму фінансового оздоровлення підприємства потребує повноцінного фінансового забезпечення, яке буде здійснюватися за рахунок акумулювання коштів під час управління дебіторською заборгованістю, покращення результатів фінансової діяльності підприємства, залучення



інвестиційних ресурсів для формування виробничого потенціалу підприємства СТК «Рута» у перспективному періоді.

Здійснено розрахунок можливих обсягів акумульованих фінансових ресурсів для реалізації санаційних заходів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Обсяг акумульованих фінансових ресурсів для проведення санаційних заходів на підприємстві СТК «Рута»

Показник	2022 (план)	2023 (план)
<b>ФАКТОРИНГОВІ ОПЕРАЦІЇ ЗНИЖЕННЯ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ</b>		
Сума простроченої дебіторської заборгованості, тис.грн.	611,2	200,2
Відсоток за операції факторингу, %	12,0	12,0
Сума витрат на операції факторингу, тис.грн.	73,3	24,0
Залишок коштів від операції факторингу, тис.грн.	537,9	176,2
<b>ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ</b>		
Сума інвестицій в основний капітал підприємства, тис.грн.	304,2	933,3
Дивіденди за інвестиційними надходженнями, тис.грн.	22,5	104,6
Рівень витрат експлуатації інвестицій, тис.грн.	19,6	54,9
Кошти залучені через реалізацію інвестиційних проектів, тис.грн.	262,1	773,8
<b>Загальний обсяг акумульованих коштів (фінансове забезпечення санації), тис.грн.</b>	<b>800</b>	<b>950</b>

*Джерело: самостійна розробка автора*

Таким чином, за період проведення санаційних заходів підприємство СТК «Рута» спроможне акумулювати коштів на суму 800 тис.грн. у 2022 році та 950 тис.грн. у 2023 році, при цьому за рахунок реалізації операцій факторингу обсяг отриманих коштів становитиме 537,9 тис.грн. та 176,2 тис.грн. відповідно, а розмір залучених ресурсів з року в рік планується збільшувати до 262,1 тис.грн. у 2022 році та 773,8 тис.грн. у 2023 році.

Наступним етапом стане дослідження плану реалізації готельно-ресторанних послуг підприємства СТК «Рута» (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

**План реалізації готельно-ресторанних послуг у процесі фінансового оздоровлення підприємства СТК «Рута»**

Показник	Обґрунтування	Надходження (витрати (-)), тис.грн.	
		<b>2022 (план)</b>	<b>2023 (план)</b>
Планові обсяги реалізації готельно-ресторанних послуг	Нарощування обсягів реалізації готельно-ресторанних послуг (в тому числі і за рахунок інновацій)	5000	6500
Показники використання та потреба в основних засобах	Зростання показників використання та збільшення обсягу основного капіталу підприємства	*	*
Витрати, пов'язані з оновленням засобів та модернізація, реконструкція діючих	Основні витрати пов'язані із модернізацією та реконструкцією основних засобів підприємства	-900	-1200
Можливості оренди чи лізингу	Можлива оренда (лізинг) основних засобів	*	*
Вузькі місця у виробничому процесі	Негативним чинником виробничого процесу є значна застарілість обладнання та відсутність кваліфікованого персоналу	*	*
Постачальники сировини, стан відносин	Відносини постачальників - знаходяться в конфліктному стану	*	*
Технологія, ноу-хау, обладнання, яке необхідне, постачальники, вартість	Необхідні інноваційні технології та використання ноу-хау, що забезпечено власними розробками (можлива купівля)	-200	-700
Всього		3900	4600
Загальний підсумок		8500	

*Джерело: самостійна розробка автора*

Таким чином, для реалізації запланованих заходів необхідним є здійснення витрат у сумі 8300 тис.грн. за два роки задля збільшення реалізації продукції, проведення модернізації основних засобів підприємства, забезпечення зростання продуктивності праці.

Далі розглянемо особливості змін та стратегічні підходи в системі управління організацією (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

**Організаційний план у процесі фінансового оздоровлення  
підприємства СТК «Рута»**

Показник	Обґрунтування	Надходження (витрати (-)), тис.грн.	
		<b>2022 (план)</b>	<b>2023 (план)</b>
Організаційна структура	Залишити в діючому стані та додати ряд функціональних ланок	*	*
Можливі зміни в структурі управління	В структурі управління слід ввести службу менеджменту та маркетингу	- 200	-250
Можливості реструктуризації	Відсутність можливостей реструктуризації через небажання власників підприємства	*	*
Персонал, пропозиції щодо підвищення якості	Необхідною умовою є добір кваліфікованого персоналу та навчання і перепідготовка діючих кадрів (ряд служб та посад)	-800	-900
Всього	*	-1000	-1150
Загальний підсумок		-2150	

*Джерело: самостійна розробка автора*

Зміни в організаційній структурі необхідні проте їх слід здійснювати обґрунтовано і локалізовано (по мірі виникнення потреби). Відповідні витрати на можливі зміни в структурі управління становитимуть 450 тис.грн. за два

роки (оплата праці та навчання персоналу новоствореного відділу менеджменту та маркетингу), на добір, навчання та перепідготовку діючих кадрів необхідні витрати у розмірі 1700 тис.грн. за два роки.

Найбільш доцільною в обґрунтуванні є система фінансових планів на якій буде базувати майбутня доходність реалізації комплексної програми оздоровлення підприємства СТК «Рута» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Система фінансових планів у процесі фінансового оздоровлення підприємства СТК «Рута»

Показник	Обґрунтування	Надходження (+), витрати (-), тис.грн.	
		2022 (план)	2023 (план)
1	2	3	4
Бюджет продаж	Зростання продаж готельно-ресторанної продукції та послуг	4900	6300
Бюджет реалізації послуг та додаткові (часткові) бюджети	Зростання реалізації послуг та накопичення фінансових ресурсів	5000	6500
Собівартість реалізації продукції та послуг	Управління витратами та зниження собівартості	3100	4325
План залучення фінансових ресурсів	Фінансування повинне здійснювати траншами протягом двох років	800*	950
Загальний обсяг фінансового забезпечення	Забезпечення повноцінного фінансування	= 800 + 950 = 1750	
План валових доходів	Збільшення валових доходів	1800**	1975
Графіки грошових надходжень та видатків	Зростання грошових потоків	5200	6900
Фінансовий бюджет (план ліквідності)	Зростання рівня ліквідності операційної діяльності	*	*

продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Інші витрати	Оптимізація стану та структури витрат	610	765
Зведений бюджет (плановий баланс)	Збільшення чистого прибутку підприємства	1190***	1210
Амортизація	Рівномірний розподіл	229	305
Чистий грошовий потік	Сума чистого прибутку та амортизації	1419	1515

\* у відповідності до розрахунків та потреб представлених в табл.3.3. - 3.5.

\*\* з розрахунку 25% націнки.

\*\*\* за мінусом оплати праці персоналу та витрат на проведення санації.

*Джерело: самостійна розробка автора*

Отже, планова величина витрат на проведення санаційних заходів складатиме 800 тис.грн. у 2022 році та 950 тис.грн. у 2023 році.

В результаті проведення заходів фінансового оздоровлення підприємства СТК «Рута» планується подальше зростання обсягів реалізації готельно-ресторанної продукції та послуг до значення показника 4900 тис.грн. та 6300 тис.грн. за період 2022-2023 рр., при цьому за результатами розрахунків чистий прибуток становитиме – 1190 тис.грн. та 1210 тис.грн. за 2022 та 2023 рр. діяльності після проведення санації. Відповідно, за рахунок впровадження процедури фінансової санації на підприємстві СТК «Рута» комплексно оновиться виробничий потенціал та відбудеться якісне покращення організаційної структури управління підприємством, що дасть можливість поступово вийти підприємству із кризи.

### **3.2.Вплив заходів на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства**

Узагальнюючи заплановані заходи в подальшому планується забезпечувати зростання фінансових результатів на підприємстві, що дасть

можливість вийти з фінансової кризи та діяти ефективно у перспективному періоді. Зведені фактичні та прогнозні показники діяльності підприємства СТК «Рута» представимо у додатку Н

Аналізуючи дані представлені в додатку Н необхідно відмітити планове зростання обсягів виробництва та реалізації продукції та послуг, зокрема показники реалізації продукції та послуг зростатимуть на 6,38% та 30% за період 2020-2023 рр., що позитивно вплине на приріст фінансових результатів діяльності – валового та чистого прибутку, зростання активів, зростання середньорічної вартості основних засобів (за рахунок реалізації інвестиційної стратегії оновлення виробничого потенціалу) та зниження обігового капіталу (за рахунок вивільнення дебіторської заборгованості).

За рахунок раціонального управління витратами спостерігатиметься зниження собівартості реалізації продукції на -1612 тис.грн. та -1495 тис.грн.

Впровадження інноваційних технологій забезпечить можливість вивільнення непродуктивних працівників та стимулює зростання оплати праці на підприємстві СТК «Рута», при цьому планується приріст продуктивності праці на 20,57% у 2022 році та 39,29% у 2023 році. Також зростатиме середньорічна вартість активів та власного капіталу, що стимулюватиме зростання фінансової стійкості та незалежності від позичкового капіталу.

Узагальнюючі показники фактичного та прогнозного фінансового стану з урахуванням санаційних заходів підприємства СТК «Рута» представимо в таблиці 3.7.

Аналітичні дані таблиці 3.7. свідчать про зростання рентабельності активів та продажу продукції підприємства. Зокрема значення рентабельності активів за рахунок значного приросту прибутку підприємства збільшуватиметься на 50,8% за 2021-2022 рр. та на 35,79% за період 2021-2023 рр., рентабельність продажу зростатиме за ідентичні періоди на 25,18% та 20,11% відповідно.

Зростатиме фінансова стійкість підприємства із значення показника 0,009 пункти (0,9% власного капіталу у структурі джерел формування майна)

до значення 0,481 пункт (48,1%) у 2022 році та 0,651 пункт (65,1%) у 2023 році, що означатиме фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел.

Таблиця 3.7

Основні показники фінансового стану підприємства СТК «Рута» до і після проведення санаційних заходів

Показник	Фактичні дані		Планові показники		Відхилення (+;-)	
	2020	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2021
Рентабельність активів, %	-3,11	-3,15	47,65	32,64	50,8	35,79
Рентабельність реалізації, %	-1,07	-0,9	24,29	19,21	25,18	20,11
Фінансова стійкість	0,066	0,009	0,481	0,651	0,472	0,641
Оборотність активів	2,906	3,506	1,962	1,699	-1,544	-1,807
Коефіцієнт покриття	3,386	3,608	6,689	11,323	3,081	7,715

*Джерело: самостійна розробка автора*

Коефіцієнт покриття, що відображає розмір реалізації продукції та послуг на 1 грн. оборотного капіталу зростатиме із значення 3,608 пункти у 2021 році до рівня 11,323 пункти у 2023 році, що обумовлює зростання ділової активності досліджуваного підприємства.

В цілому, реалізація запропонованих заходів ефективно вплине на діяльність підприємства СТК «Рута», зокрема стимулює зростання чистого прибутку, вартості активів, основного капіталу, власного капіталу, поряд із цим раціональне управління витратами стимулює зниження собівартості продукції, оптимізує рівень витрат та забезпечить прибутковість діяльності готельно-ресторанного підприємства у перспективному періоді.

### Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати дослідження подані у третьому кваліфікаційної роботи необхідно відзначити наступне:

1. Для покращення фінансового стану та підвищення кредитних

можливостей підприємства СТК «Рута» нами пропонується:

А. Реалізувати програму фінансової санації на підприємстві, яка обумовлюватиме зміну виробничо-господарської діяльності, активізація маркетингового комплексу для збільшення обсягів реалізації, організаційні зміни в управлінській структурі підприємства.

В цілому, розрахована загальна величина витрат на проведення санаційних заходів складає 800 тис.грн. за перший рік та 950 тис.грн. у другому році.

В результаті проведення заходів фінансового оздоровлення підприємства СТК «Рута» планується подальше зростання обсягів реалізації до рівня 4900 тис.грн. за перший рік та 6300 тис.грн. за другий рік, при цьому розрахункові прибутки (зведений бюджет) становитимуть – 1190 тис.грн. та 2210 тис.грн. за 1 та 2 рік діяльності після проведення санації.

Відповідно комплексно оновиться виробнича база та відбудеться якісне покращення організаційної структури підприємства, що дасть можливість вийти із кризового стану підприємству ВК «Дельта» та налагодити ефективну фінансово-економічну діяльність.

Б. Для фінансування заходів фінансової санації на СТК «Рута» планується реалізувати заходи:

- рефінансування дебіторської заборгованості, за рахунок реалізації факторингових та форфейтингових операцій, а також облік векселів, виданих покупцями продукції;

- забезпечувати зростання прибутковості діяльності підприємства за рахунок активізації механізмів збільшення доходів від реалізації (за рахунок зниження ціни закупівлі, збільшення ціни реалізації, збільшення обсягів реалізації), а також стратегічного управління витратами, що базується на плануванні та прогнозуванні рівня витрат, оптимізації та контролю процесу формування витрат, пошуку та кількісної оцінки резервів зменшення витрат суб'єкта господарювання, визначення та обґрунтування механізмів їх мобілізації;

- активізація інвестиційної стратегії, що передбачає залучення



інвестиційних ресурсів на підприємство для покращення виробничого потенціалу, оновлення асортименту продукції та забезпечення подальшої інвестиційної привабливості підприємства.

2. Реалізація запропонованих заходів ефективно вплине на діяльність готельно-ресторанного підприємства СТК «Рута», зокрема стимулює зростання чистого прибутку, вартості активів, основного капіталу, власного капіталу, поряд із цим раціональне управління витратами стимулює зниження собівартості продукції та послуг, оптимізує рівень витрат та забезпечить прибутковість діяльності готельно-ресторанного підприємства у перспективному періоді.

## ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі подано теоретичні підходи та практичні аспекти реалізації процедури антикризового управління підприємства готельно-ресторанної сфери, на прикладі підприємства СТК «Рута». За результатами дослідження сформовано наступні висновки та пропозиції до даного дослідження, а саме:

1. В контексті реалізації відновлення платоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери та покращення їх фінансово-господарської діяльності існує необхідність реалізації моделі антикризового управління. Що у вузькому значенні передбачає використання різноманітних форм та методів управління в рамках процедури здійснення банкрутства підприємства, а у широкому реалізація управління в період кризи та попередження настання різноманітних кризових явищ. Основними акцентами даного управління є уникнення банкрутства, покращення фінансового стану та відновлення платоспроможності підприємства.

Основними елементами антикризового управління є мета та основні завдання, основні принципи та функції його реалізації, методичне та нормативно-правове забезпечення його здійснення, етапність реалізації системи антикризових заходів.

2. Реалізація системного антикризового управління – відлагоджений процес, котрий передбачає послідовність реалізації ключових етапів, а саме: початковий етап – реалізація збору та первинна обробка достовірної та достатнього обсягу наявної інформації; оцінка ключових фінансових показників функціонування та розвитку підприємства; оцінка особливостей управління в наявних кризових умовах; оцінка вірогідності розгортання кризових явищ; можливість розгортання кризи у майбутньому періоді; розробка заходів реалізації обраного типу стратегії антикризових заходів; подальша реалізація та оцінка ефективності або впливу заходів на показники фінансово-господарської діяльності у плановому періоді.

3. Для формування ефективної концепції впровадження антикризових заходів важливим є впровадження нових інноваційних технологій або інноваційних процесів в реалізацію фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанних підприємств. Важливим є використання різноманітного інструментарію реалізації антикризового управління, зокрема можна використовувати такі інструменти, як: онбординг, технологізація, краудсорсинг, фінансова санація, реінжиніринг, системи управління якістю та ін.

4. Об'єктом дослідження виступає сервісно-туристичний комплекс «Рута» (скорочена назва – СТК «Рута»), що є готельно-ресторанним закладом. Досліджуваний заклад створений у 2006 році і розміщений у центрі міста Тернопіль. Заклад був досить популярний в період 2006-2012 рр., коли спостерігався найбільший економічний приріст та зростання платоспроможності попиту на готельно-ресторані послуг. Поряд із цим на сучасному етапі спостерігається тенденція до зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та зниження основних показників, котрі характеризують ефективність господарської діяльності.

Дослідивши особливості організації діяльності підприємства відзначено те, що реалізація фінансово-господарської діяльності належить до компетенції директора СТК «Рута», який визначає специфіку та формує стратегію розвитку закладу. Менеджер відділу обслуговування реалізує політику обслуговування споживачів готельно-ресторанних послуг. В структурі відділу необхідно відмітити наявність відділу бронювання (резервування) номерів та обслуговуючого персоналу. Бронювання номерів у закладі реалізується через телефон або при безпосередньому відвідуванні закладу у служби прийому замовлень, що знаходиться у фойє закладу. Обслуговуючи персонал реалізує політику дотримання чистоти у закладі та виконання інших функцій, котрі передбачено посадовим положенням працівника.

5. Узагальнивши основні результати оцінювання фінансово-господарських показників та показників фінансового стану підприємства СТК

«Рута» слід відмітити від'ємну динаміку основних показників, а саме: спостерігається зниження обсягу реалізації продукції та послуг закладу, знижуються розмір власного капіталу та чистого прибутку, зменшуються рівень віддачі основного капіталу, зниження продуктивності праці, зростання поточних зобов'язань, збільшується рівень дебіторської та кредиторської заборгованостей і фондомісткості виробництва підприємства. Позитивна динаміка спостерігається у зростанні показників основних та оборотних активів, приріст кількості працівників та фонду оплати праці на підприємстві.

7. Узагальнюючи результати аналізу та прогнозування можливостей банкрутства підприємства СТК «Рута» необхідно відмітити, що методики запропоновані зарубіжними науковцями співпадають із вітчизняними методиками і відображають перехід підприємства із статусу «рівень фінансового стану високий» до статусу «рівень фінансового стану низький, а ймовірність банкрутства висока».

А. Реалізувати програму фінансової санації на підприємстві, яка обумовлюватиме зміну виробничо-господарської діяльності, активізація маркетингового комплексу для збільшення обсягів реалізації, організаційні зміни в управлінській структурі підприємства. В цілому, розрахована загальна величина витрат на проведення санаційних заходів складає 800 тис.грн. за перший рік та 950 тис.грн. у другому році. В результаті проведення заходів фінансового оздоровлення підприємства СТК «Рута» планується подальше зростання обсягів реалізації до рівня 4900 тис.грн. за перший рік та 6300 тис.грн. за другий рік, при цьому розрахункові прибутки (зведений бюджет) становитимуть – 1190 тис.грн. та 2210 тис.грн. за 1 та 2 рік діяльності після проведення санації. Відповідно комплексно оновиться виробнича база та відбудеться якісне покращення організаційної структури підприємства, що дасть можливість вийти із кризового стану підприємству ВК «Дельта» та налагодити ефективну фінансово-економічну діяльність.

Б. Для фінансування заходів фінансової санації на СТК «Рута» планується реалізувати заходи:

- рефінансування дебіторської заборгованості, за рахунок реалізації факторингових та форфейтингових операцій, а також облік векселів, виданих покупцями продукції;

- забезпечувати зростання прибутковості діяльності підприємства за рахунок активізації механізмів збільшення доходів від реалізації (за рахунок зниження ціни закупівлі, збільшення ціни реалізації, збільшення обсягів реалізації), а також стратегічного управління витратами, що базується на плануванні та прогнозуванні рівня витрат, оптимізації та контролю процесу формування витрат, пошуку та кількісної оцінки резервів зменшення витрат суб'єкта господарювання, визначення та обґрунтування механізмів їх мобілізації;

- активізація інвестиційної стратегії, що передбачає залучення інвестиційних ресурсів на підприємство для покращення виробничого потенціалу, оновлення асортименту продукції та забезпечення подальшої інвестиційної привабливості підприємства.

8. Реалізація запропонованих заходів ефективно вплине на діяльність готельно-ресторанного підприємства СТК «Рута», зокрема стимулює зростання чистого прибутку, вартості активів, основного капіталу, власного капіталу, поряд із цим раціональне управління витратами стимулює зниження собівартості продукції та послуг, оптимізує рівень витрат та забезпечить прибутковість діяльності готельно-ресторанного підприємства у перспективному періоді.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. 2-е изд., перераб. и доп. К. : Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Везомська І.Г. Впровадження технологічних змін в готелях під час пандемії COVID-19. *Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 12 грудня 2020 р.). К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2020. С. 45—48.
4. Готелі на карантині: працюємо до останнього клієнта та впроваджуємо інновації. URL: [https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya\\_nedvizhimost/goteli\\_na\\_karantini\\_prat\\_syuemo\\_do\\_ostannogo\\_klienta\\_ta\\_vprovadzhuemo\\_innovatsiyi](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/goteli_na_karantini_prat_syuemo_do_ostannogo_klienta_ta_vprovadzhuemo_innovatsiyi) (дата звернення: 06.04.2022).
5. Гребенюк Г.М., Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Пікуліна О.В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. *Агросвіт*. № 5—6. 2021. С. 5—62.
6. Грешко Р. І. Оцінка санаційної спроможності підприємств. *Регіональні аспекти організації і управління фінансовими ресурсами: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ, 2012. С. 100—102
7. Грешко Р. І. Фінансове забезпечення досудової санації підприємств. *Фінансові ринки та інститути: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Харків: ІНЖЕК, 2013. Т. 2. С. 362—365
8. Грешко Р. І. Фінансовий контролінг як метод застереження банкрутства підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць*. Випуск 190: В 4 т. Том III. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. С. 648—654
9. Даценко Т. М., Коровій В. В., Несен Л. М. Механізми фінансового

оздоровлення підприємств. *Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету*. Вип. 18. Вінниця, 2014. С. 116-122.

10. Єгорова О., Артеменко Г. Проблеми малого бізнесу України під час пандемії коронавірусу. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 28 квітня 2020 р.)*. Херсон : ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 241–243.

11. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №2. С.265-269.

12. Івженко А. С. Основні напрямки удосконалення механізму санації підприємств за сучасних економічних умов. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 4. С.142-148.

13. Іщенко О. В. Генеза економічної сутності санації господарюючих суб'єктів. *Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць*. 2013. № 10. С.32-37.

14. Капліна Т.В., Столярчук В.М., Малюк Л.П., Капліна А.С. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії: навчальний посібник. Полтава: ПУЕТ, 2018. 357 с.

15. Карвацька Н. С. Формування організаційно-економічного механізму фінансової санації підприємства. *Вісник ХНУ*. 2013. Т. 1. № 6. С. 62-66.

16. Карпенко С. Український готельний бізнес vs коронавірус: хто кого? *Академія гостеприимства*. 2020. № 02. URL: <https://e.hotel-rest.com.ua/akademiya-gostinnosti-2020-2/ukrainskiy-gotelniy-biznes-vs-koronaviruskhto-kogo> (дата звернення: 07.04.2022).

17. Карпунь І. Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: Монографія. Львів : «Магнолія-2006», 2012. 440 с.

18. Качмарик Я.Д., Малетич Л.С. Підходи до діагностики фінансового стану підприємства. *Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету*. 2019. №10. С.174 – 178.

19. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове

управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

20. Контент. URL: [https:// termin.in.ua/kontent/](https://termin.in.ua/kontent/) (дата звернення до ресурсу 24.04.2022 року)

21. Кузнецов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>(дата звернення до ресурсу 24.04.2022 року)

22. Лайко М.Ю., Ильина Е.Л., Черкасова А.А. Специфика адаптационной стратегии гостиничных предприятий в периоды кризиса. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-adaptatsionnoy-strategii-gostinichnyhpredpriyatiy-v-periody-krizisa/viewer> (дата звернення: 11.04.2022).

23. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 377 с.

24. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. № 1 (39). 2019. С. 102-105.

25. Москаленко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №6. С. 180-191.

26. Найденко О.Є. Методика діагностики стану внутрішнього середовища підприємства. *Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В.Далі*. 2013. №2 (84). С.162-170.

27. Онбординг: как вовлечь, удержать и покорить пользователя. URL: [https:// www.carrotquest.io/blog/ onboarding-chto-eto/](https://www.carrotquest.io/blog/onboarding-chto-eto/) (дата звернення до ресурсу 24.04.2022 року)

28. Офіційна інформація про СТК «Рута». URL: <https://infomisto.com/uk/ternopil/catalog/wi-fi/39423-%D1%80%D1%83%D1%82%D0%B0-%D1%81%D1%82%D0%BA> (дата



звернення до ресурсу 24.04.2022 року)

29. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (дата звернення: 04.04.2022).

30. Рибалка О. Формування системи показників фінансового стану підприємства для оцінки ймовірності банкрутства. *Економіст*. 2014. №9. С.63-65.

31. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/roglev12-2.htm](https://tourlib.net/books_ukr/roglev12-2.htm) (дата звернення до ресурсу 24.04.2022 року)

32. Сафронська І. М. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Вісник*. Х., 2012. Вип.55: Економічні науки. С.268–273.

33. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

34. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

35. Терещенко О. О. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2013. №3. С.22-26.

36. Устинова І. Г. Теоретичні аспекти оцінювання фінансового стану підприємства. *Вісник*. Львів. 2014. №577: *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. С.389–393.

37. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/511532-khto-takiy-krizoviy-menedzher-i-chim-vin-zaumaetsya> (дата звернення до ресурсу 24.04.2022 року)

38. Чаркіна Т.Ю. Механізми та напрямки антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 2. С. 67—71.

39. Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи.

*Економіка та держава. Науково-практичний журнал.* 2021. № 2. грудень С. 19—23.

40. Черленяк І.І., Курей О.А., Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка.* 2020. Випуск 1(55). С. 10—18.

41. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : МАУП, 2016. 256 с.

42. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. *Економіка України.* 2010. № 1. С. 4-18.

43. Шаблиста Л. Механізми подолання збитковості підприємств і забезпечення їх фінансової стійкості. *Економіка України.* 2019. № 6. С. 53-64.

44. Шарий В.І. Державне антикризове управління: технологічний процес. *Актуальні проблеми державного управління.* 2003. Вип. 2. С. 171—182.

45. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2004. 196 с.

46. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : Знання, 2007. 335 с.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Фінансовий звіт підприємства СТК «Рута» за 2021 рік

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Підприємство	СЕРВІСНО-ТУРИСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС «РУТА»	за ЄДРПОУ	2021	12	31
Територія	ТЕРНОПІЛЬСЬКА	за КОАТУУ	34419509		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО	за КОПФГ	6110100000		
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	300		
Середня кількість працівників, осіб			55.10		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон 46008, м. Тернопіль, вул. Медова 2.					

1. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31 грудня 2021 р.			

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	115,3	36,8
первісна вартість	1011	343,0	230,3
знос	1012	( 227,7 )	( 193,5 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>115,3</b>	<b>36,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	207,4	239,0
у тому числі готова продукція	1103	6,7	6,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	476,1	1013,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	0,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2,1	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12,4	17,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>698,0</b>	<b>1270,5</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>813,3</b>	<b>1307,3</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	187,0	187,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(133,7)	(174,9)
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>53,3</b>	<b>12,1</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	167,4	193,6
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	527,8	854,5
розрахунками з бюджетом	1620	8,0	45,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	6,0	40,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	2,1	1,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	54,7	200,1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>760</b>	<b>1295,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>813,3</b>	<b>1307,3</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за рік 2021 р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4583,8	2363,4
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>4583,8</b>	<b>2363,4</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4314,7 )	( 2306,5 )
Інші операційні витрати	2180	( 40,7 )	( 43,0 )
Інші витрати	2270	( 269,6 )	( 39,2 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 4625 )</b>	<b>( 2388,7 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	-41,2	-25,3
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>- 41,2</b>	<b>-25,3</b>

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Кіндрат І.В.

(ініціали, прізвище)

Варварів Л.М.

(ініціали, прізвище)

## Додаток Б

## Фінансовий звіт підприємства СТК «Рута» за 2020 рік

КОДИ

		Дата (рік, місяць, число)	2020	12	31
Підприємство	СЕРВІСНО-ТУРИСТИЧНИЙ КОМПЛЕКС «РУТА»	за ЄДРПОУ	34419509		
Територія	ТЕРНОПІЛЬСЬКА	за КОАТУУ	6110100000		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО	за КОПФГ	300		
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	55.10		
Середня кількість працівників, осіб					
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон 46008, м. Тернопіль, вул. Медова 2.					

1. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31 грудня 2020 р.			

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	149,9	115,3
первісна вартість	1011	371,3	343,0
знос	1012	( 221,4 )	( 227,7 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>149,9</b>	<b>115,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	105,8	207,4
у тому числі готова продукція	1103	6,7	6,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	455,9	476,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1,4	2,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	17,5	12,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>587,3</b>	<b>698,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>737,2</b>	<b>813,3</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	187,0	187,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(123,5)	(133,7)
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>63,5</b>	<b>53,3</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	149,3	167,4
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	463,5	527,8
розрахунками з бюджетом	1620	-	8,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,4	6,0
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	2,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	58,5	54,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>673,7</b>	<b>760</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>737,2</b>	<b>813,3</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за рік 2020 р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2363,4	2729,1
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>2363,4</b>	<b>2729,1</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2306,5 )	( 2663,3 )
Інші операційні витрати	2180	( 43,0 )	( 39,8 )
Інші витрати	2270	( 39,2 )	( 45,6 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 2388,7 )</b>	<b>( 2748,7 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	-25,3	-19,6
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>-25,3</b>	<b>-19,6</b>

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Кіндрат І.В.

(ініціали, прізвище)

Варварів Л.М.

(ініціали, прізвище)

## Фінансовий звіт підприємства СТК «Рута» за 2019 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	98,0	149,9
первісна вартість	1011	301,0	371,3
знос	1012	( 203,0 )	( 221,4 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>98,0</b>	<b>149,9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	108,0	105,8
у тому числі готова продукція	1103	-	6,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	430,0	455,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,0	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	1,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15,0	17,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>554,0</b>	<b>587,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>652,0</b>	<b>737,2</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	187,0	187,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6(108,5)	(123,5)
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>78,4</b>	<b>63,5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	128,6	149,3
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	379,0	463,5
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,0	2,4
розрахунками зі страхування	1625	-	-

розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	3,0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	62,0	58,5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>573,6</b>	<b>673,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>652,0</b>	<b>737,2</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за рік 2019 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2729,1	2839,0
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>2729,1</b>	<b>2839,0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2663,3 )	( 2830,0 )
Інші операційні витрати	2180	( 39,8 )	( - )
Інші витрати	2270	( 45,6 )	( 25,0 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 2748,7 )</b>	<b>( 2855,0 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	-	-
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>-19,6</b>	<b>-16,0</b>

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Кіндрат І.В.

(ініціали, прізвище)

Варварів Л.М.

(ініціали, прізвище)



Показники стану та ефективності використання  
основних засобів

Показник	Формула розрахунку	Характеристика
1. Фондомісткість	$\Phi_k/V_{\Pi}$	Характеризує забезпеченість підприємства ОЗ
2. Фондоозброєність	$\Phi_k/Ч$	Показує величину основних засобів на працівника
3. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	$\Phi_3/M$	Відображає питому вагу залишкової вартості основних засобів у загальній вартості майна підприємства
4. Коефіцієнт зносу ОЗ	$З_o/\Phi_k$	Показує ступінь зносу ОЗ
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	$1-K_3$	Відображає частину основних засобів придатну до експлуатації
6. Коефіцієнт оновлення ОЗ	$\Phi_v/\Phi_k$	Показує частку введених ОЗ у загальній їх вартості
7. Коефіцієнт вибуття ОЗ	$\Phi_y/\Phi_k$	Характеризує інтенсивність вибуття ОЗ
8. Коефіцієнт приросту основних засобів	$(\Phi_v - \Phi_y)/\Phi_k$	Показує ступінь збільшення ОЗ у звітному періоді проти минулого періоду
9. Фондовіддача	$V_{\Pi}/\Phi_k$	Характеризує ефективність використання ОЗ. Відображає суму виробленої продукції на одну гривню ОЗ
10. Рентабельність ОЗв	$\Pi_3/\Phi_k \cdot 100\%$	Визначає ступінь використання ОЗ

Умовні позначення:  $\Phi_k$  - балансова вартість основних виробничих засобів;  $V_{\Pi}$  - вартість виробленої продукції;  $\Phi_3$  - залишкова вартість основних виробничих засобів;  $M$  - вартість майна підприємства;  $З_o$  - сума зносу основних виробничих засобів;  $Ч$  - середньооблікова чисельність працівників;  $\Phi_y$  - вартість уведених основних виробничих засобів;  $\Phi_v$  - вартість виведених основних виробничих засобів;  $K_3$  - коефіцієнт зносу основних виробничих засобів;  $\Pi_3$  - загальний прибуток підприємства.

*Джерело: складено автором на основі [17, с.118]*

## Показники ліквідності та платоспроможності підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку показника
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал} = \frac{\Phi.1p.1160 + p.1165}{\Phi.1p.1695 + p.1700}$
Коефіцієнт проміжної ліквідності	$K_{нрл} = \frac{\Phi.1p.1160 + p.1165 + p.(1120 + \dots + 1155)}{\Phi.1p.1695 + p.1700}$
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пл} = \frac{\Phi.1p.1195 + p.1200}{\Phi.1p.1695 + p.1700}$
Показник покриття	$\Pi n = \frac{\Phi.1p.1195}{\Phi.1p.1695}$
Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	$K_{\partial kз} = \frac{\Phi.1p.(1120+1125+1130+1135+1140+1145+1155)}{\Phi.1p.(1605+1615+620+1630+1635+1640+1645)}$

Джерело: складено автором на основі [6, с.102]

## Показники рентабельності діяльності підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку показника (код рядка даних)
Рентабельність активів, %	$Pa = \frac{\Phi.2p.2350}{\Phi.1p.1300}$
Рентабельність власного капіталу, %	$P_{вк} = \frac{\Phi.2p.2350}{\Phi.1p.1495}$
Рентабельність продукції, %	$P_{np} = \frac{\Phi.2p.2090}{\Phi.2p.2050}$
Валова рентабельність продажу, %	$BPn = \frac{\Phi.2p.2090}{\Phi.2p.2000}$
Операційна рентабельність продажу, %	$OPn = \frac{\Phi.2p.2190}{\Phi.2p.2000}$
Чиста рентабельність продажу, %	$\text{ЧР}n = \frac{\Phi.2p.2350}{\Phi.2p.2000}$

Джерело: складено автором на основі [26, с.120]

## Показники фінансової стійкості підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку показника
Коефіцієнт фінансової незалежності	$K_{\phi n} = \frac{\Phi.1p.1495}{\Phi.1p.1900}$
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\phi z} = \frac{\Phi.1p.1900}{\Phi.1p.1495}$
Коефіцієнт фінансового ризику	$K_{\phi p} = \frac{\Phi.1p.(1595 + 1695 + 1700)}{\Phi.1p.1495}$
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$K_{\kappa \Pi \kappa} = \frac{\Phi.1p.(1595 + 1695 + 1700)}{\Phi.1p.1900}$
Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{\phi c} = \frac{\Phi.1p.1495}{\Phi.1p.(1595 + 1695 + 1700)}$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{\text{мвк}} = \frac{\Phi.1p.(1495 + 1595 - 1095)}{\Phi.1p.1495}$
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$K_{\text{звк}} = \frac{\Phi.1p.(1495 + 1595 - 1095)}{\Phi.1p.1195}$
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$K_{\text{мрк}} = \frac{\Phi.1p.(1101 + 1102 + 1103 + 1104)}{\Phi.1p.(1495 + 1595 - 1095)}$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\phi c \text{т}} = \frac{\Phi.1p.1495 + p.1595}{\Phi.1p.1900}$
Коефіцієнт покриття запасів	$K_{\text{пз}} = \Phi.1p.(1495 + 1595 - 1095) +$ $+ p.(1600 + 1605 + 1615 + 1635) /$ $\Phi.1.p.(1101 + 1102 + 1103 + 1104)$

Джерело: складено автором на основі [26, с.121]

## Показники ділової активності підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку показника
Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	$Koa = \frac{\Phi.2p.2000}{\frac{\Phi.1p.1300zp.3 + p.1300zp.4}{2}}$
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$Kooa = \frac{\Phi.2p.2000}{\frac{\Phi.1p.1195zp.3 + p.1195zp.4}{2}}$
Коефіцієнт оборотності запасів	$Koz = \Phi.2p.2050 / (\Phi.1 (p.1100 + p.1110)zp.3 + (p.1100 + p.1110)zp.4) / 2$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$Kodz = \Phi.2p.2000 / (\Phi.1 (p.1120 + p.1155)zp.3 + (p.1120 + p.1155)zp.4) / 2$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$Kokz = \Phi.2p.2050 / (\Phi.1 p.(1605 - 1650 + 1690 + 1700)zp.3 + p.(1650 - 1650 + 1690 + 1700)zp.4) / 2$
Тривалість оборотності активів, дні	$Toa = \frac{360днів}{Koa}$
Тривалість оборотності оборотних активів, дні	$Tooa = \frac{360днів}{Kooa}$
Тривалість оборотності запасів, дні	$Toz = \frac{360днів}{Koz}$
Тривалість Оборотності дебіторської заборгованості, дні	$Todz = \frac{360днів}{Kodz}$
Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	$Tokz = \frac{360днів}{Kokz}$
Тривалість виробничого циклу, дні	$Tвц = Toz$
Тривалість операційного циклу, дні	$Toц = Toz + Todz$
Тривалість фінансового циклу, дні	$Tфц = Toц - Tokz$
Фондовіддача	$\Phiв = \frac{\Phi.2p.2000}{\Phi.1p.1010}$
Фондомісткість	$\Phiм = \frac{\Phi.1p.1010}{\Phi.2p.2000}$
Коефіцієнт оборотності готової продукції	$Kogn = \frac{\Phi.2p.2000}{\Phi.1p.1103}$
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$Kовк = \frac{\Phi.2p.2000}{\Phi.1p.1495}$

Джерело: складено автором на основі [9, с.114]

## Формування фінансових результатів діяльності підприємства СТК «Рута» за період 2018-2021 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	Абсолютні показники, тис. грн.				Відносні показники, %			
					2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2018	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2018
ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВА												
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2839	2729,1	2363,4	4583,8	-109,9	-365,7	2220,4	1744,8	-3,87	-13,4	93,95	61,46
Разом чисті доходи	2839	2729,1	2363,4	4583,8	-109,9	-365,7	2220,4	1744,8	-3,87	-13,4	93,95	61,46
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2830	2663,3	2306,5	4314,7	-166,7	-356,8	2008,2	1484,7	-5,89	-13,4	87,07	52,46
Інші операційні витрати	0	39,8	43	40,7	39,8	3,2	-2,3	40,7	100	8,04	-5,35	100
Інші витрати	25	45,6	39,2	269,6	20,6	-6,4	230,4	244,6	82,4	-14,04	100	978,4
Разом витрати	2855	2748,7	2388,7	4625	-106,3	-360	2236,3	1770	-3,72	-13,1	93,62	62
Фінансовий результат до оподаткування	-16	-19,6	-25,3	-41,2	-3,6	-5,7	-15,9	-25,2	22,5	29,08	62,85	157,5
Податок на прибуток	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистий прибуток (збиток)	-16	-19,6	-25,3	-41,2	-3,6	-5,7	-15,9	-25,2	22,5	29,08	62,85	157,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності СТК «Рута»

Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності підприємства СТК «Рута»  
за період 2020 – 2023 (план) рр.

№ п/п	Показник	од. вимір.	Роки				Відхилення (+;-)			
							2022 / 2021		2023 / 2022	
			2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (план)	2023 (план)	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Випуск продукції та послуг в діючих цінах	тис.грн.	2550	4700	5000	6500	300	6,38	1500	30
1.1.	Зростання обсягів реалізації за рахунок приросту ефективності та інтенсивності використання основних засобів	тис.грн.	*	*	300	1500	*	*	*	*
2.	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис.грн.	2363,4	4583,8	4900	6300	316,2	6,9	1400	28,57
1.2.	Зростання обсягів за рахунок підвищення якості та конкурентоспроможності продукції і послуг (впровадження інновацій)	тис.грн.	*	*	316,2	1400	*	*	*	*
3.	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	2306,5	4314,7	4712	5820	397,3	9,21	1108	23,51
3.1.	резерв зниження за рахунок управління витратами	тис.грн.	*	*	-1612	-1495	*	*	*	*
3.2.	Собівартість із врахуванням резерву	тис.грн.	2306,5	4314,7	3100	4325	-1214,7	-28,15	1225	39,52
4.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,976	0,941	0,633	0,687	-0,309	-32,79	0,054	8,51
5.	Валовий прибуток	тис.грн.	56,9	269,1	1800	1975	1530,9	568,9	175	9,72

продовження додатку Н

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6.	Чистий прибуток	тис.грн.	-25,3	-41,2	1190	1210	1231,2	-2988,35	20	1,68
7.	Кількість промислово-виробничого персоналу	осіб.	28	34	30	28	-4	-11,76	-2	-6,67
8.	Фонд оплати праці	тис.грн.	1414,3	1954,6	2509,3	2905,6	554,7	28,38	396,3	15,79
9.	Продуктивність праці на одного працівника ПВП	тис.грн./особу	91,07	138,24	166,67	232,14	28,43	20,57	65,48	39,29
10.	Середньорічна оплата праці	тис.грн./особу	50,51	57,49	83,64	103,77	26,16	45,5	20,13	24,06
11.	Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн.	115,3	36,8	298,9	1072,7	262,1	712,23	773,8	258,88
11.1	за рахунок залучення інвестиційних ресурсів	тис.грн.	*	*	262,1	773,8	*	*	*	*
12.	Віддача основних засобів	грн/грн.	22,12	127,72	16,73	6,06	-110,99	-86,9	-10,67	-63,78
13.	Середньорічні залишки обігових коштів	тис.грн.	698	1270,5	732,6	556,4	-537,9	-42,34	-176,2	-24,05
13.1	-за рахунок зниження розміру дебіторської заборгованості	тис.грн.	*	*	537,9	176,2	*	*	*	*
14.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	частки	3,39	3,61	6,69	11,32	3,08	85,39	4,63	69,29
15.	Середньорічна вартість активів	тис.грн.	813,3	1307,3	2497,3	3707,3	1190	91,03	1210	48,45
16.	Власний капітал	тис.грн.	53,3	12,1	1202,1	2412,1	1190	9834,71	1210	100,66

Джерело: самостійна розробка автора

