

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет обліку та фінансів**  
**Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи

на здобуття ступеня вищої освіти Магістр

на тему: «Діагностика кризових явищ на підприємстві та шляхи їх подолання»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньо-професійною програмою  
Фінанси, банківська справа та страхування  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа  
та страхування  
ступеня вищої освіти Магістр  
групи 1  
Гаврилюк В. М.

**Полтава - 2022 року**

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Фінансова криза та банкрутство підприємства: сутність та причини виникнення.....	9
1.2. Теоретичні аспекти діагностики кризових явищ на підприємстві....	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ, ЩО ЇХ ОБУМОВЛЮЮТЬ.....	21
2.1. Аналіз фінансових передумов неплатоспроможності суб'єкта господарювання.....	21
2.2. Фундаментальний аналіз кризових явищ та чинників, що їх обумовлюють.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ТА РОЗРОБКА ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ.....	42
3.1. Удосконалення внутрішніх механізмів фінансової стабілізації суб'єкта господарювання.....	42
3.2. Розробка програми антикризових заходів діяльності підприємства.	47
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	64

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах економічної нестабільності на сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні зростає роль своєчасної якісної діагностики фінансової кризи. Сьогодні управління фінансовою діяльністю кожного вітчизняного підприємства має бути антикризовим. З одного боку, це дозволить запобігти та ліквідувати кризовий процес, який перешкоджає корпоративній активності, а з іншого – подолає існуючі проблеми та забезпечить досягнення цілей фінансово-економічного відновлення. Зважаючи на це, зростає актуальність діагностики фінансового стану суб'єктів господарювання для виявлення головних тенденцій розвитку кризових явищ та ранніх ознак їх проявів.

Дослідженню питань, пов'язаних з кризовими явищами на підприємствах присвячено наукові праці таких учених-економістів, як: В. О. Василенко, П. І. Віблій, П. Г. Ільчук, М. К. Колісник, О. М. Скібіцький, О. І. Судакова, та інших. Проблемам діагностики кризових явищ присвячено ряд праць як іноземних, так і вітчизняних науковців, зокрема: Е. Альтмана, У. Бівера, Я. Вишнякової, Г. Іванова, Л. Лігоненко, І. Романа. Водночас, враховуючи численні наукові розробки, накопичений позитивний досвід роботи у сфері діагностики кризових явищ та шляхів їх подолання, деякі проблеми прикладного характеру не вирішені на належному рівні та недостатньо вивчені. Науково-теоретичне значення та практична цінність вказаних проблем зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана в межах програми науково-дослідних робіт кафедри фінансів, банківської справи та страхування за темою «Удосконалення механізму фінансової діяльності підприємств, організацій і установ»

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних засад діагностики кризових ситуацій на підприємстві та розробка заходів та науково-практичних рекомендацій щодо застосування

інструментарію антикризового управління підприємством.

Втілення поставленої мети, передбачає виконання наступних завдань: окреслити зміст з економічного погляду понять «фінансова криза» та «банкрутство», причин їх виникнення; дослідити теоретичні аспекти діагностики кризових явищ на підприємстві; проаналізувати фінансово-економічне становище досліджуваного підприємства; здійснити аналіз фінансових передумов неплатоспроможності суб'єкта господарювання; провести фундаментальний аналіз кризових явищ та чинників, що їх обумовлюють; сформулювати пропозиції удосконалення внутрішніх механізмів стабілізації суб'єкта підприємництва; розробити програму антикризових заходів діяльності підприємства.

**Предмет і об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є діагностика кризових явищ підприємств. Предметом дослідження є сукупність теоретичних основ і методичних підходів щодо процесу діагностики кризових ситуацій сільськогосподарських підприємств з метою покращення фінансового стану та підвищення ефективності господарської діяльності.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою дослідження є використання основних положень фінансової та економічної теорії, науково-дослідних розробок, вітчизняних та іноземних вчених-економістів із питань прогнозування банкрутства та діагностики кризових явищ, а також чинні нині законодавчі та нормативні акти. Дослідження у кваліфікаційній роботі проводилося згідно з методологією системного підходу до вивчення економічних явищ та процесів. У роботі використані наступні методи досліджень: наукової абстракції (формування сукупності показників, що виявляють наявність ознак певних видів кризи, теоретичне підсумування найбільш дієвих підходів до механізму фінансового оздоровлення); розрахунково-конструктивний (здійснення фінансово-економічної характеристики підприємства); порівняння (співставлення фактичних показників діяльності досліджуваного підприємства з нормативними й базовими значеннями); графічний (наочна візуалізація механізмів моніторингу

фінансового стану й реалізації системи заходів з оздоровлення суб'єктів господарювання).

**Інформаційна база.** Теоретичною основою дослідження є наукові праці класиків, висновки, розробки економістів, а також власні дослідження та спостереження. Базою для виконання кваліфікаційної роботи є ХХХ Полтавської області, зокрема матеріали, що містять відповідну фінансову звітність.

**Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів.** У кваліфікаційній роботі одержано ряд результатів теоретичного та практичного характеру, а саме: набули подальшого розвитку дослідження щодо удосконалення діагностики кризових явищ підприємства; розроблено програму антикризових заходів діяльності підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці пропозицій, спрямованих на зміцнення фінансового стану досліджуваного підприємства.

**Особистий внесок здобувача.** Кваліфікаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі розробки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження доповідалися й одержали позитивну оцінку на науково-практичній конференції студентів за результатами проходження виробничих та технологічних практик по спеціальностях [«Сучасний стан і перспективи вдосконалення практичної підготовки здобувачів вищої освіти факультету обліку та фінансів»] (м. Полтава: ПДАУ, Вип. 10, 2021), науково-практичній конференції студентів за результатами проходження виробничих та технологічних практик [«Сучасний стан і перспективи вдосконалення практичної підготовки здобувачів вищої освіти факультету обліку та фінансів»] (м. Полтава: ПДАУ, Вип. 11, 2021), науково-практичній конференції студентів за результатами проходження виробничих та технологічних практик [«Сучасний стан і перспективи вдосконалення практичної підготовки здобувачів вищої освіти факультету обліку та фінансів»] (м. Полтава: ПДАУ, 2022), VIII всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених [«Наукове забезпечення розвитку

національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики»] (м. Полтава: ПДАУ, 2021), I всеукраїнській науково-практичній конференції [«Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти»] (м. Лубни: ПДАУ, 2021), міжнародній науково-практичній інтернет-конференції [«Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації»] (м. Суми: СНАУ, 2022), II International Scientific and Theoretical Conference [«Technologies and strategies for the implementation of scientific achievements»] (Stockholm, Kingdom of Sweden: European Scientific Platform, 2022).

**Публікації.** За результатами досліджень опубліковано 7 наукових праць (тези доповідей на конференціях) загальним обсягом 0,92 др. арк.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел, що нараховує 65 найменувань, містить 13 таблиць, 8 рисунків, 10 додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 56 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **1.1. Фінансова криза та банкрутство підприємства: сутність, причини виникнення**

Підприємство виконує важливу роль у підтриманні сталого розвитку економіки та врегулюванні соціальних аспектів на державному, регіональному й місцевих рівнях. У сучасних умовах загального спаду економічних процесів в стані кризи опинилися більшість господарюючих суб'єктів, а саме підприємства і організації окремих галузей і секторів економіки.

На сьогодні економічний стан в Україні ідентифікується загальною фінансовою нестабільністю на тлі політичної та соціальної напруженості, тривалим зростанням загального рівня цін, циклічними коливаннями в галузях економіки. Питання, пов'язані з виявленням негативних тенденцій розвитку бізнесу, прогнозуванням кризових ситуацій і банкрутства, антикризовим управлінням, цікавлять багатьох, хто займається управлінням фінансово-економічним станом бізнесу.

Соціально-політичні проблеми посилюють кризові явища в економіці, оскільки підприємства стикаються з тиском щодо забезпечення стабільності доходів і підтримки необхідного рівня платоспроможності. В умовах різкого уповільнення економічної активності, через негативні наслідки карантинних обмежень через пандемію, необхідно вивчити процедури та етапи боротьби з кризою та банкрутством, перспективи та пріоритети бізнесу.

Питання кризи та банкрутства є актуальними для українських суб'єктів господарювання, незалежно від їх організаційно-правової форми та форми власності. Це має загальнонаціональне та соціальне значення, оскільки від стабільного фінансового стану суб'єктів господарювання залежить рівень життя, соціальна рівновага та стабільність населення України. Водночас банкрутство та

криза суб'єктів господарювання призводить до безробіття, низького рівня життя та соціальної напруги, конфліктів між роботодавцями та працівниками [24, с. 102].

Дослідженням даної теми на підприємствах присвятили наукові роботи такі вчені, як: Л. Абалкін, В. Василенко, О. Скібіцький, А. Слободянюк, П. Віблій, Т. Мараховська, О. Тивончук, М. Чумаченко, О. Судакова, П. Ільчук, М. Колісник та інші.

Термін «криза» є всезагальним та має різноманітні положення, з огляду на які науковці формують пояснення до цього поняття. Згідно з визначенням тлумачного словника криза – це різка зміна стану речей, злам, загострення становища [56]. На практиці кризу визначають як дефіцит власних коштів у суб'єктів різних форм господарювання для здійснення своєчасних розрахунків з платежів у бюджет, цільові фонди, постачальникам, підрядникам та працівникам, внаслідок скорочення кінцевих результатів їх господарсько-фінансової діяльності.

До того ж кризу розшифровують як загрозу неплатоспроможності та банкрутства будь-якого підприємства чи організації, діяльністю, яка не приносить прибуток або нестачею потенціалу для успішного функціонування [26, с. 22].

Л. О. Лігоненко кризу асоціює із загостренням протиріч у соціально-економічній системі господарюючого суб'єкта, що ставить під загрозу її існування в зовнішньому середовищі. Закордонні вчені кризі дають роз'яснення як неочікуваної, незвичайної події, яка породжує невпевненість та загрожує пріоритетним завданням підприємства [38, 39].

Фінансова криза – це позаплановий процес обмеженої господарської діяльності та можливостей впливу на фінансові взаємовідносини з неочікуваними результатами, який загрожує розвитку в майбутньому і існуванню підприємства в цілому.

У результаті дослідження О. Барановський поділив всю вибірку криз на наступні підгрупи (рис. 1.1) [7].

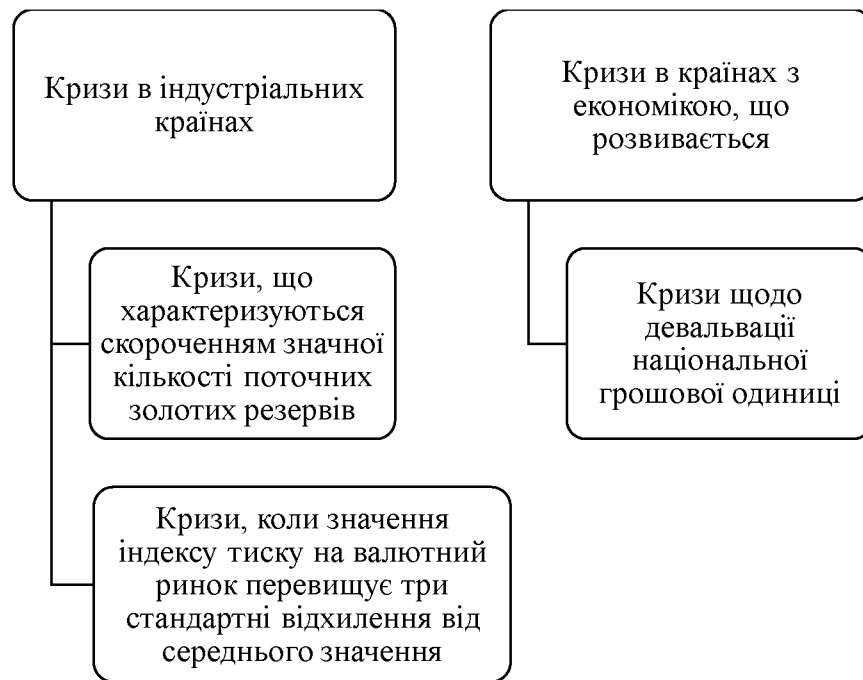


Рис. 1.1. Класифікація кризових ситуацій

Головні фактори фінансової кризи підприємства класифікують на зовнішні та внутрішні. Основними зовнішніми чинниками виникнення фінансової кризи на підприємстві є [28, 58]:

- криза в економіці в цілому;
- тривале зростання загального рівня цін;
- нестабільність господарського і податкового законодавства;
- нестійкість ринку фінансових послуг;
- збільшення конкурентних підприємств в даній галузі;
- виникнення великий монополій;
- тощо.

Головними внутрішніми чинниками фінансової кризи є:

- недосконалість стратегії розвитку суб'єкта підприємництва;
- дисбаланс організаційної складової управління;
- неналежний рівень менеджменту на підприємстві;
- недостатній рівень маркетингової політики підприємства;
- низька кваліфікація кадрів;
- тощо.

Аналізуючи зміни в системі управління та організаційній структурі, можна за відповідних умов подолати фінансову кризу підприємства. Більшість вчених вважає, що розвиток кризового процесу поділяється на кілька етапів, причому кожен етап відповідає певному аспекту нормальної діяльності підприємства, яке руйнується, і часу, коли підприємство стає банкрутом. Теорія про те, що існують три різні стадії, стала найпоширенішою, але їх визначення не є універсальними. Можна вважати, що такими етапами є: криза ефективності, криза платоспроможності, загроза банкрутства.

Під кризовим станом суб'єкта підприємництва розуміють комплекс кризових явищ, який є критичним та може призвести до ліквідації бізнесу. Тим часом, під кризовим явищем розуміють зміни в певних показниках підприємства, які мають негативний вплив на його функціонування. Кризові явища в господарській діяльності підприємства є моментом загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії різних елементів підприємства як між собою так із середовищем. Ці протиріччя з'являються між: необхідним обсягом ресурсів, які використовує у своїй діяльності підприємство, та наявною можливістю їх залучення, пропозицією та попитом на них; кількісними та якісними особливостями продукції та відповідними ознаками попиту на ринку; наявною та необхідною виробничими потужностями підприємства; між реальним та плановим розподілом прибутку на виробничо-технічний та соціальний розвиток; вартістю продукції на ринку та обсягом витрат на її виробництво тощо.

Таким чином, фінансова криза – це нездатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання (поточні, податкові, фінансові тощо) довготривалий період. Тривалість такого періоду неплатоспроможності зафіксовано в законодавстві країн про банкрутство. Наприклад, в Україні для ініціювання справи про банкрутство підприємству достатньо накопичити борги на суму не менше ніж 300 мінімальних розмірів заробітної плати, що не були задоволені боржником протягом 3 місяців після встановленого строку їх погашення [36].

Питання вивчення банкрутства знаходить своє відображення у працях відомих вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як: Е. Альтмана, У. Бівера,

Ю. Великого, О. Зьоми, С. Павловського, В. Рудика, О. Терещенка, А. Черепа, Т. Янковця та інших. Водночас немає одностайної думки щодо сутності банкрутства, залишаються недослідженими окремі питання, пов'язані з причинами банкрутства, його наслідками та заходами запобігання з точки зору сучасних умов господарювання та зовнішнього середовища, що швидко змінюється.

Вивчення трактування поняття «банкрутство» можна здійснювати за хронологією, що дасть нам змогу оцінити зміну позицій та підходів до розуміння його сутності. Підходи до трактування поняття «банкрутство» деяких учених-економістів проаналізуємо на основі табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Хронологія трактування поняття «банкрутство» з точки зору економічного аспекту**

Автор, рік	Визначення сутності банкрутства
І. В. Олександренко, Л. І. Іщук	Розподільник ринкової економіки першочерговою метою якого є усунення неефективних та не здатних розплачуватись за зобов'язаннями, чи тих хто працює у збиток підприємства та інших суб'єктів [44].
Н. Г. Сейсебаєва, О. В. Топчанюк	Сутність банкрутства передбачає кризове положення, якому необхідні особливі методи керування та утворюється через зменшення змоги розраховуватись за зобов'язаннями [54].
В. І. Рудик, Ю. М. Великий, О. Д. Зьома	Абсолютна неплатоспроможність боржника, що є наслідком глибокої фінансової кризи, внаслідок якої підприємство не може задовольнити пред'явлені йому кредиторами вимоги [52].

З точки зору фактичного фінансового стану підприємства та з точки зору правових норм і правового статусу, вже зареєстрованого для підприємства, поняття «банкрутство» двояке.

Банкрутство (фактично) – це неспроможність підприємства виконувати свої платіжні зобов'язання (кредити, борги, оплату товарів і послуг, сплату податків) через перевищення зобов'язань боржника над його майном та

незадовільну структуру балансу (зокрема, призупинення розрахунків з кредиторами на певний період).

Банкрутство з юридичної точки зору – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити власну платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредитора шляхом звернення до ліквідаційної процедури. Проведення у справі про банкрутство є завершальним етапом невдалої бізнес-операції, яка базується на порушеннях нормального робочого ритму та фінансових проблемах.

Правовий статус особи, яка не може сплатити свої зобов'язання перед кредиторами визначає банкрутство. У більшості юрисдикцій банкрутство зазвичай визначається за рішенням суду, ініційованим боржником. Ліквідація від роботи неефективних і нестабільних підприємств одна з основних цілей банкрутства, що є результатом дій партнерів, кредиторів, юридичних і фінансових органів. Однак слід зазначити, що банкрутство – не єдиний правовий статус, який може мати банкрут, саме тому термін банкрутство не є синонімом неплатоспроможності.

Головні негативні тенденції, які виникають в економічному середовищі під час процесу банкрутства, зобразимо за допомогою рис. 1.2.



Рис. 1.2. Негативні тенденції, що виникають у процесі банкрутства

З часом зменшується кількість вітчизняних ринків збуту власної продукції, економічна нестабільність, зміни в правовому полі, зміни політичних підсистем

та структури економіки в цілому. У зв'язку зі світовими економічними тенденціями наразі існує необмежена кількість причин банкрутства, кожна з них тягне за собою певні наслідки, які призводять до погіршення умов контрагентів, їх неплатоспроможності та ліквідації. При цьому фінансово-економічні передумови та наслідки банкрутства не лише завдають збитків їх власникам, партнерам, кредиторам, споживачам, а й погіршують соціальний клімат. У науковій літературі наведено різні методи класифікації банкрутства. Зокрема, за видами банкрутство виділяють (рис. 1.3).

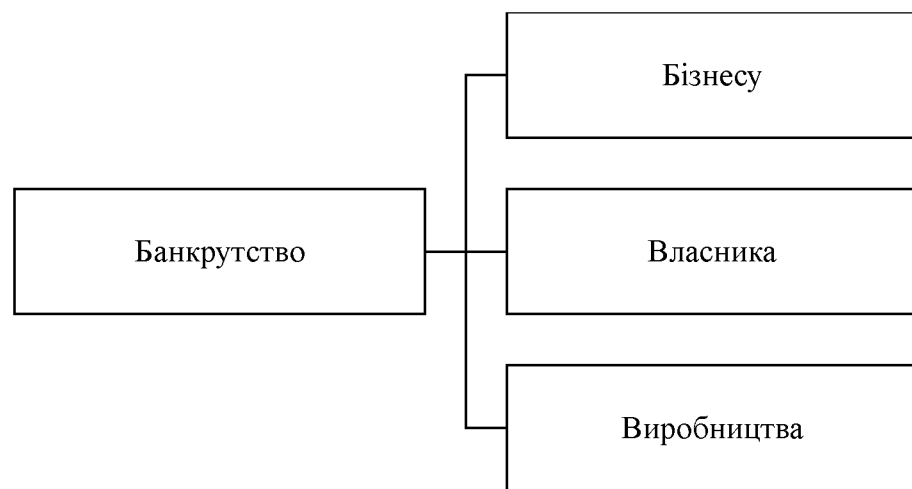


Рис. 1.3. Класифікація банкрутства за видами

Таким чином, вивчення ймовірності виникнення та подальшого розвитку кризових явищ на підприємстві є актуальною проблемою у сучасних умовах. Дослідження фінансових криз, а саме: розуміння їх перших ознак є особливо важливим етапом для підприємств, що здійснюють свою діяльність в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. При виявленні ознак фінансової кризи органам управління підприємством необхідно якнайшвидше впроваджувати санаційні заходи з метою уникнення банкрутства.

## 1.2. Теоретичні аспекти діагностики кризових явищ на підприємстві

В сучасних умовах ринкового господарювання та реформування економіки неможливо відновити вітчизняне виробництво без створення надійної системи антикризового управління, яка має відповідати усім стандартам, перевірених практикою закордонних колег. Система антикризової діагностики підприємства є одним із основних елементів стратегічного управління підприємством. Враховуючи це, керівництво підприємств має подбати про стратегічне, інформаційно-аналітичне та інноваційне забезпечення належного рівня їх економічної безпеки не лише в поточному, а й у наступних періодах.

Проведення виваженої та обґрунтованої політики у сфері діагностики кризового стану підприємства є надзвичайно актуальним завданням на сучасному етапі трансформації економічної системи України.

Вивчення та дослідження умов діагностики кризових явищ на підприємстві, класифікація криз за відповідними критеріями, визначення поняття «криза», «кризове явище» та аналіз методики діагностики кризи підприємства присвячено праці таких визначних вчених, як: В. Антонова, О. Гадзевича, О. Коваленка, М. Туган-Барановського, В. Шаповала та багатьох інших.

Діагностика – це процес визначення та попередження причин «хвороб» підприємства. Залежно від факторів, що впливають на підприємство, складності систем, що досліджуються, виділяють різні типи і види діагностики, основними напрямками яких є: діагностика як елемент загального управління, діагностика як елемент превентивного вдосконалення та діагностика фінансового стану підприємства.

Основними аспектами, що визначають спрямованість процесів антикризової діяльності в цілому, є економічна діагностика численних загроз фінансового банкрутства, організаційних дисфункцій та інших аномалій. Тому можна вважати, що діагностика є специфічною функцією антикризового управління – це вихідна точка для прогнозування альтернативного розвитку

підприємства [37, с. 49].

Метою діагностики кризових явищ є визначення ознак кризового стану підприємства, оцінка небезпеки банкрутства та можливості виходу з кризи. З цього приводу О. Г. Старинець наголошує на важливості інформаційних ресурсів у забезпеченні виробничого процесу, фінансового управління підприємством, моніторингу ринків та маркетингових досліджень [57, с. 111].

Враховуючи зазначене, пропонується виділити наступні напрямки діагностики кризової ситуації та банкрутства підприємства:

1. Загальна характеристика фінансового стану підприємства як сукупність усіх позитивних і негативних подій.

2. Оцінка важливих параметрів кризової ситуації – досліджуються сфери та прояви кризових явищ.

3. Вивчення причин і факторів кризових явищ суб'єкта господарювання – встановлюється зв'язок кризової ситуації з кризовими подіями та факторами.

4. Аналіз можливостей – піддаються оцінці можливості та доцільність усунення кризової ситуації та негативних явищ власними силами та зовнішніми факторами.

Здійснення побудови діагностики кризового явища на основі існуючих методів і саморозуміння може об'єднати результати різних етапів і напрямків роботи для формування єдиного висновку на основі застосування різноманітного методичного забезпечення.

Сьогодні існує значна кількість методів діагностики ризику банкрутства, в тому числі і легалізованих, але вони характеризуються складністю та трудомісткістю проведення розрахунків та інтерпретації отриманих результатів. Наведені вище аспекти підвищують важливість використання експрес-діагностики та дискримінантного аналізу для прогнозування ризику банкрутства. Тому серед різноманітних видів фінансової оцінки попереджувальна експрес-оцінка фінансового стану суб'єкта господарювання та аналіз за допомогою дискримінантних моделей займають особливе місце, оскільки вони в основному призначені для своєчасного виявлення ознак неминучого банкрутства компанії в

обмежених умовах.

У працях О. Бланка, Н. Любенко, О. Мельника та Д. Опачанського увага зосереджена на проведенні експрес-діагностики як методу оцінки кризової ситуації та визначення ризику банкрутства. Проте ці автори по-різному визначають перелік показників та етапи постановки діагностики фінансової кризи. І. О. Бланк визначає наступні етапи реалізації експрес-діагностики фінансової кризи (рис. 1.4) [9, с. 603].



Рис. 1.4. Основні етапи здійснення експрес-діагностики фінансової кризи суб'єкта підприємництва

Основними об'єктами спостереження «кризового поля» є:

- чисті грошові потоки;
- ринкова вартість суб'єкта господарювання;
- рівень концентрації фінансових операцій у зоні підвищеного ризику;
- склад поточних витрат, активів і фінансових зобов'язань підприємства за терміновістю платежу;
- ринкова вартість і структура капіталу підприємства.

Кожен з об'єктів спостереження передбачає розрахунок системи показників (від 2 до 8 показників, загальна їх кількість становить 26). Згідно з

методикою, запропонованою І. О. Бланком, основною метою експрес-діагностики є раннє розпізнавання симптомів фінансової кризи та первинна оцінка її ступеня [9, с. 605–607].

З метою усунення недоліків, властивих експрес-діагностиці як одному з методів оцінки кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства, доцільно використовувати економічно сучасні методи, найефективнішим з яких є дискримінантний аналіз.

У теоретичній та практичній діяльності розрізняють одновимірний та багатовимірний дискримінантний аналіз. Основою однофакторного аналізу є роздільне вивчення окремих показників [49]. На підставі порівняння розрахованих показників та їх граничних значень готується висновок про фінансово-економічний стан підприємства. Найвідомішими моделями одновимірного дискримінантного аналізу є системні індикатори В. Бівера (1966, США) і П. Вайбеля (1973, Швейцарія).

Метод багатofакторного дискримінантного аналізу дозволяє істотно спростити процедуру оцінки ступеня кризи та ймовірності банкрутства. Крім того, це дозволяє підвищити рівень об'єктивності отриманих результатів, оскільки усувається основний недолік звичного аналізу – неможливість отримати однозначні результати, якщо одні показники свідчать про позитивний фінансовий стан підприємства, а інші – про незадовільний.

У закордонній практиці широко застосовують такі дискримінантні методи аналізу: двофакторна та п'ятифакторна моделі Е. Альтмана (1968, США); дискримінантна модель Дж. Лису (1972, Великобританія); модель Р. Таффлера та Г. Тішоу (1977, Великобританія); модель Г. Спрінгейта (Канада, 1978); дискримінантна модель К. Беермана (1976, Німеччина); оцінка ймовірності банкрутства за критерієм Фулмера (1984, США); показники діагностики платоспроможності Ж. Конана і М. Гольдера (1979, Франція). Думки та погляди вітчизняних науковців до використання іноземних моделей у діагностиці ймовірності банкрутства досить різняться.

Отже, узагальнення засад діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств, визначення її місця в системі управління господарською діяльністю та аналіз науково-методичних розробок у галузі діагностики дозволяють зробити висновок, що діагностика є важливим і прогресивним елементом в системі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Знання теоретичних основ діагностики (тобто знання принципів, методів, функцій і видів діагностики) дозволяє точно діагностувати та виявити причину будь-яких негативних чи позитивних показників і тенденцій. Здатність діагностувати фінансові умови дозволяє підприємствам залишатися стійкими. Побудова системи діагностики фінансового стану підприємства заслуговує подальшого розвитку як практичної частина, яку кожне підприємство має реалізувати для досягнення системності та ефективності процесів управління.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ, ЩО ЇХ ОБУМОВЛЮЮТЬ

#### 2.1. Аналіз фінансових передумов неплатоспроможності суб'єкта господарювання

Сільське господарство є однією з найважливіших галузей виробництва, а села та сільські громади є важливими факторами розвитку сучасного суспільства. Проте на сьогодні Україна переживає період глибокої кризи, зумовленої як факторами загальноекономічного характеру, так і неефективною аграрною політикою. Саме тому базою для дослідження було вибрано ХХХ, що є юридичною особою, що була утворена виробниками сільськогосподарської продукції фізичними та юридичними особами). Статутний капітал поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом – основним правовим документом, що регулює діяльність суб'єкта господарювання [1]. Статут має інформацію щодо: найменування підприємства та місця його знаходження; предмета діяльності; порядку вступу та виходу з нього; прав і обов'язків; органів самоврядування; умов реорганізації та припинення діяльності та структури організації.

Рішення засновників про створення товариства, що діє на основі типового статуту, підписується всіма засновниками (їх представниками). Справжність підписів засновників (учасників) або їх представників засвідчується в нотаріальному порядку, крім рішень, створених на порталі електронних сервісів та підписаних кваліфікованим електронним підписом.

Відповідно до статті 14 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» кожен законний учасник товариства повинен повністю внести свій вклад протягом шести місяців з дати державної реєстрації товариства, якщо інше не передбачено статутом. Відповідні положення можуть бути внесені до статуту, змінені або виключені з нього одностайним рішенням

загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Маяк» функціонує вже майже 19 років з 26.12.2003 року та є недержавною власністю, основними видами діяльності підприємства є: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, овочів і баштанних культур, вирощування інших однорічних і дворічних культур, винограду, зерняткових і кісточкових фруктів, пряних, ароматичних і лікарських культур, відтворення рослин, розведення іншої великої рогатої худоби, овець та кіз, свиней та інше.

Агрофірма займається виробництвом м'яса, м'ясних продуктів, переробкою та виробництвом фруктових і овочевих соків, іншими видами консервування фруктів і овочів, виробництвом олії та тваринних жирів, переробленням молока, виробництвом масла, сиру та морозива, продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, а разом з тим і хліба та хлібобулочних виробів, виробництвом борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок та інші.

Фінансову роботу на підприємстві організовує фінансовий відділ, який є відокремленим структурним підрозділом. Уповноважена особа цього відділу підпорядковується керівнику підприємства і разом з ним відповідає за фінансову дисципліну та фінансовий стан підприємства, представляє суб'єкт господарювання у фінансово-кредитних та інших органах.

Фінансова робота ХХХ досить різноманітна і багатопланова, умовно її можна згрупувати за напрямками: фінансове планування; оперативна фінансова робота; контроль-аналітична робота.

Відповідальність за ведення бухгалтерського обліку суб'єкта господарювання та складання відкритої фінансової звітності відповідно до встановлених вимог і нормативів покладається на бухгалтерію. Структуру фінансової служби підприємства зображено на рис. 2.1.

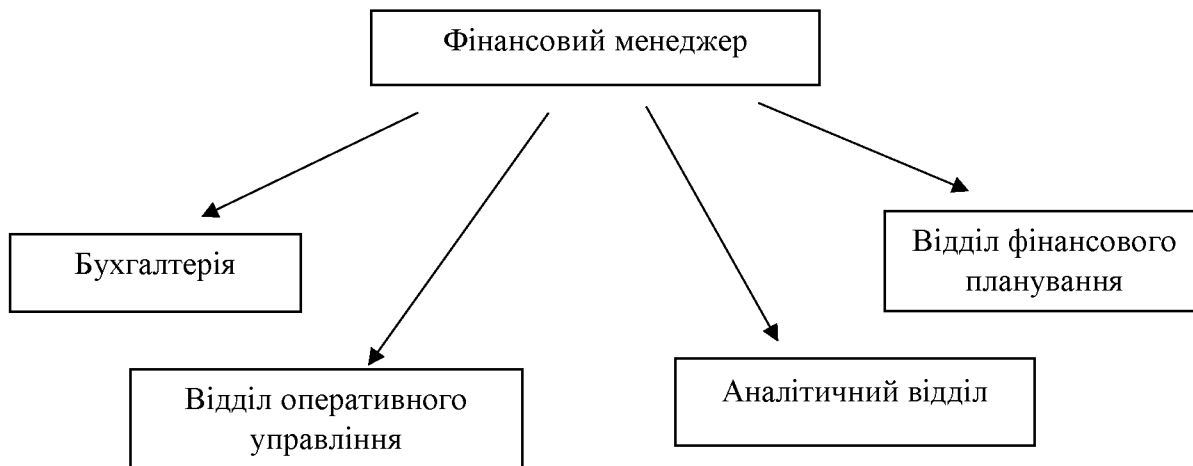


Рис. 2.1. Структура фінансової служби підприємства

Аналітичний відділ відповідає за аналіз та оцінку фінансового стану підприємства, виконання планових завдань з питань прибутку, обсягів виробництва та реалізації продукції, підтримання ліквідності та прибутковості підприємства. Відділ оперативного управління здійснює інкасацію рахунків, контроль за їх оплатою, забезпечує оперативний зв'язок з банками щодо безготівкових розрахунків та отримання готівки; з контрагентами – щодо оплати товарів, послуг, вирішення спірних питань; з державою – про сплату податків, обов'язкових платежів, штрафів, пені та інших заходів, що мають економічний вплив на підприємство. Фінансово-плановий відділ складає для підприємства планово-кошторисний план (баланс доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, баланс активів і пасивів тощо).

XXX діє на основі законів ринкової економіки, оскільки здійснює свою підприємницьку діяльність на засадах підприємництва з ціллю отримання максимального прибутку та задоволення всіх потреб споживачів. Досягнення цілей фінансових результатів та розробка ефективних управлінських рішень відіграють важливу роль в успішній діяльності, що в свою чергу потребує постійного моніторингу результатів діяльності підприємства. Однією з найважливіших характеристик для XXX та її партнерів є достовірна інформація про суму виплат за зобов'язаннями підприємства, його ліквідність або

відсутність активів.

Для отримання цієї інформації досліджується ліквідність і платоспроможність підприємства. Відповідні показники відображають успішність та ефективність його діяльності, а також відносини з іншими органами.

Проведемо розрахунок і дамо оцінку рівня та динаміки показників ліквідності балансу підприємства (табл. 2.1). Ліквідність балансу визначається ступенем покриття зобов'язань компанії її активами, з терміном, перерахованим у грошовий еквівалент до дати платежу. Ліквідність балансу досягається шляхом встановлення рівноваги між пасивами та активами компанії. Для розрахунків використаємо інформацію форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» за 3 роки (додатки А, Г, Ж).

*Таблиця 2.1*

**Аналіз ліквідності балансу ХХХ  
за 2019-2021 рр., тис. грн**

Групи	Види активів та пасивів	2019 р.	2020 р.	2021 р.
A1	Високоліквідні активи	21101	25150	20817
A2	Середньоліквідні активи	21956	32111	46142
A3	Низьколіквідні активи	274907	306868	404558
A4	Важколіквідні активи	347038	448594	520469
	Разом	665002	812723	991986
П1	Найбільш термінові зобов'язання	83651	79548	45126
П2	Короткострокові зобов'язання і забезпечення	89460	81036	124880
П3	Довгострокові зобов'язання	42485	51557	53390
П4	Постійні пасиви	450807	602084	774060
	Разом	666403	814225	997456

Дані табл. 2.1 свідчать про часткову ліквідність, оскільки  $A1 \leq П1$ ,  $A2 \leq П2$ , так при умові абсолютної ліквідності необхідні умови:  $A1 \geq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$  та  $A4 \leq П4$ . Тобто, високоліквідні активи не перевищують найтерміновіші зобов'язання та середньоліквідні активи за значенням не більші за короткострокові зобов'язання і забезпечення. Умові стійкої ліквідності відповідають значення низьколіквідних та важколіквідних активів ( $A3 \geq П3$ ,  $A4 \leq П4$ ), але цих значень не вистачає для абсолютної ліквідності балансу. Такі коливання можна пояснити низкою об'єктивних причин, одними з таких причин є зміни облікової політики, збільшення частки дебіторської заборгованості, ситуація з епідемією та соціально-політичні зміни в країні.

Ліквідність можна розглядати й аналізувати ширше із застосуванням нижче наведених коефіцієнтів (табл. 2.2), які розраховуються згідно з фінансовою звітністю даного підприємства. При підведенні підсумків будемо враховувати економічний зміст і нормативні значення показників.

Таблиця 2.2

### Показники оцінювання ліквідності та платоспроможності

**XXX за 2019-2021 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміни 2021 р. до 2019 р. (+,-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,122	0,157	0,123	+0,001
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,249	0,357	0,411	+0,162
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,845	2,280	2,806	+0,961
Коефіцієнт платоспроможності	0,122	0,157	0,123	+0,001
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,481	1,725	2,135	+0,654
Коефіцієнт покриття запасів	1,162	1,190	1,179	+0,017

Для об'єктивного аналізу та оцінки коефіцієнтів доцільно одержані дані подати у вигляді графіка (рис. 2.2).

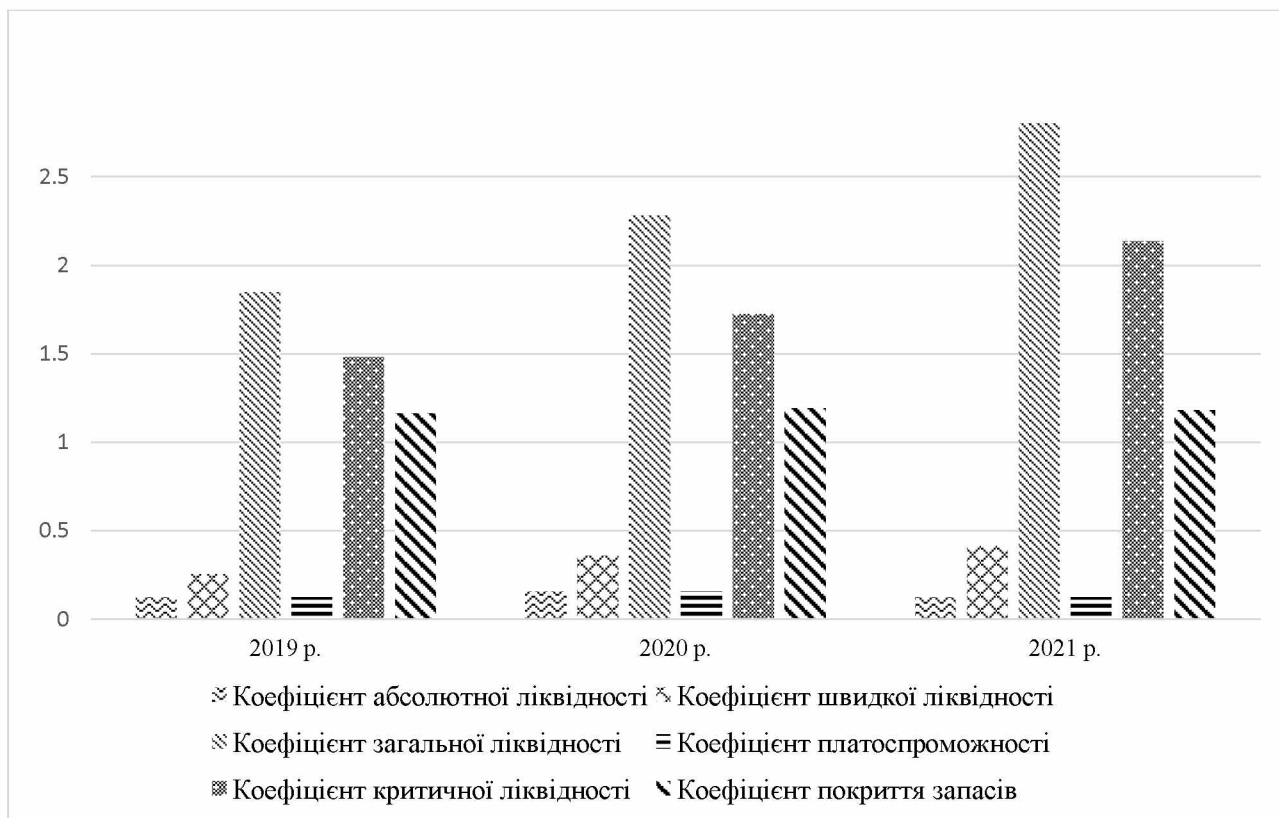


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ХХХ за 2019-2021 рр.

За даними табл. 2.2 та рис. 2.2 значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зросло на 0,001, рівень покриття поточних зобов'язань і забезпечень високоліквідними оборотними активами в 2019 р. становив 12,2 %, в 2021 р. високоліквідні активи перевищили поточні зобов'язання і забезпечення на 12,3 %, але при цьому порівняння цього показника з нормативним значенням ( $\geq 0,2$ , або  $\geq 20\%$ ), свідчить про недостатню грошову платоспроможність підприємства як у 2019 так і 2021 рр. Фактичне значення коефіцієнта швидкої ліквідності збільшилося на 0,162, що не відповідає нормативному значенню ( $\geq 0,7$ ). Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився на 0,961, відповідно до нормативного значення  $\geq 1,0$ , що вказує на достатній рівень майнової платоспроможності підприємства та недостатній розрахункової. Фактичні значення інших допоміжних відносних показників оцінювання ліквідності та

платоспроможності, таких як: коефіцієнт платоспроможності ( $\geq 0,1$ ) коефіцієнт критичної ліквідності ( $\geq 1,0$ ) та коефіцієнт покриття запасів ( $\geq 1,0$ ) станом на кінець 2019 і 2021 років відповідають нормативним значенням, що підтверджує достатній рівень платоспроможності підприємства.

Зростання у динаміці значень більшості основних і допоміжних коефіцієнтів ліквідності вказує на підвищення рівня платіжних можливостей підприємства щодо виконання поточних зобов'язань і забезпечень з урахуванням використання відповідних груп платіжних засобів. За допомогою інформації форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» за 2019-2021 рр. (додатки А, Г, Ж) з використанням способу ланцюгових підстановок розрахуємо вплив факторів на зміну коефіцієнта загальної ліквідності. Отримані результати зобразимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Вихідна інформація для факторного аналізу коефіцієнта загальної ліквідності ХХХ за 2019-2021 рр.**

Показник	Умовне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення			
					абсолютне (+/-), тис. грн		відносне, %	
					2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.	2020 до 2019 рр.	2021 до 2020 рр.
Оборотні активи, тис. грн	ОА	319365	365289	476987	+45924	+111698	+14,4	+30,6
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	ПЗ	173111	160242	170006	-12869	+9764	-7,4	+6,1
Коефіцієнт загальної ліквідності	КЗЛ	1,845	2,280	2,806	+0,435	+0,526	+23,6	+23,1

Модель факторного аналізу коефіцієнта загальної ліквідності:

$$КЗЛ = \frac{ОА}{ПЗ}. \quad (2.1)$$

Наступним кроком розрахуємо умовне значення коефіцієнта загальної ліквідності для більш точної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання у формулі (2.2):

$$KЗЛ_{ум} = \frac{OA_{2021}}{ПЗ_{2019}}; \quad (2.2)$$

$$KЗЛ_{ум} = 2,755.$$

Необхідно визначити загальну зміну (+,-) коефіцієнта загальної ліквідності:

$$\Delta KЗЛ = KЗЛ_{2021} - KЗЛ_{2019}; \quad (2.3)$$

$$\Delta KЗЛ = 2,806 - 1,845 = +0,961$$

у тому числі за рахунок чинників:

1) поточних зобов'язань і забезпечень:

$$\Delta KЗЛ_{ПЗ} = KЗЛ_{2021} - KЗЛ_{ум}; \quad (2.4)$$

$$\Delta KЗЛ_{ПЗ} = 2,806 - 2,755 = +0,051;$$

2) оборотних активів:

$$\Delta KЗЛ_{OA} = KЗЛ_{ум} - KЗЛ_{2019}; \quad (2.5)$$

$$\Delta KЗЛ_{OA} = 2,755 - 1,845 = +0,91.$$

Перевірка розрахунків:

$$\Delta KЗЛ = \Delta KЗЛ_{OA} + \Delta KЗЛ_{ПЗ}; \quad (2.6)$$

$$\Delta KЗЛ = 0,91 + 0,051 = +0,961.$$

Дослідивши значення коефіцієнта загальної ліквідності з 2019 року по 2021 рік спостерігається зростання даного коефіцієнта з 1,845 у 2019 році, 2,280 у 2020 році та 2,806 у останньому досліджуваному 2021 році, тобто на 23,1% у порівнянні з попереднім. У результаті збільшення оборотних активів кожного року, коефіцієнт загальної ліквідності у 2021 році зріс на 0,91. Водночас за рахунок збільшення поточних зобов'язань і забезпечень на 9764 тис. грн (6,1 %) коефіцієнт загальної ліквідності підвищився на 0,051. Отже, факторами для зростання коефіцієнта загальної ліквідності стало збільшення як поточних зобов'язань і забезпечень, так і оборотних активів.

Оцінки попередніх показників не достатньо для більш повної характеристики фінансового стану досліджуваного суб'єкта господарювання, забезпечити однозначність підходів в оцінці економічного стану підприємства, а також з метою своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу Міністерством економіки України затверджено методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій для приховування банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства.

Оцінка змін у фінансовому стані підприємства здійснюється протягом трьох попередніх календарних років з метою формування його загального іміджу та загальних напрямів розвитку. За результатами аналізу показників складається висновок про спрямованість змін та їх вплив на платоспроможність підприємства.

За даними розрахунку показників визначається фінансово-економічний стан підприємства та проводиться аналіз змін (шляхом порівняння розрахованих показників з оптимальними значеннями) та стану платоспроможності підприємства за результатами аналізованого періоду. Тому актуальним є визначення ознак поточної, критичної та надкритичної неплатоспроможності, метою якого є прогнозування можливих негативних відхилень у рівні платоспроможності підприємства та їх запобігання. Обрахунки зобразимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Визначення ознак поточної, критичної та надкритичної  
неплатоспроможності ХХХ за 2019-2021 рр.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.(+/-)
Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	548	-	-	-548
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	21101	25150	20187	-914
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	42485	51557	53390	+10905
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	173111	160242	170006	-3105
Показник поточної неплатоспроможності, тис. грн	-193947	-186649	-203209	-9262
Коефіцієнт покриття	1,845	2,280	2,806	+0,961
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0,325	0,420	0,532	+0,207
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн	48406	107950	165091	+116685

Згідно даних табл. 2.4 спостерігається відсутність довгострокових фінансових інвестицій, також є тенденція до зниження величини грошей та їх еквівалентів на 914 тис. грн та збільшенням довгострокових зобов'язань і забезпечень на 10905 тис. грн порівняно з 2019 р.

Доцільно визначити основні теоретичні аспекти визначення ознак неплатоспроможності: за поточної неплатоспроможності у підприємства недостатньо високоліквідних активів для погашення поточних зобов'язань, тому одержаний результат у цьому випадку є від'ємним; при критичній неплатоспроможності підприємства, можуть бути присутні ознаки поточної, але коефіцієнт покриття при цьому повинен бути менше 1,5, а коефіцієнт забезпечення власними засобами менше 0,1 (у даному випадку коефіцієнт покриття зростає з 1,845 у 2019 році до 2,806 у 2021 році, коефіцієнт забезпечення власними засобами з 0,325 до 0,532); якщо ж за результатами коефіцієнт покриття менше 1,0 і підприємство не одержало прибутку, то такий

фінансово-економічний стан характеризується ознаками надкритичної неплатоспроможності, що не стосується ХХХ. Проведений аналіз кожної з ознак свідчить, що за даними розрахунками наявні ознаки поточної неплатоспроможності.

Неплатоспроможність є однією із перших ознак банкрутства і з фінансового погляду може означати, що підприємство або поглинає ресурси, засоби кредиторів (банків, постачальників, акціонерів, власних працівників) або нарощує свою заборгованість з податків, зборів тощо.

Для більш комплексної оцінки стабільності підприємства визначається показник фінансової стійкості за допомогою загальних показників, що показують реальне використання ресурсів. Фаза економічного циклу, на якій знаходиться економіка країни має суттєвий вплив на рівень фінансової стійкості підприємства. Під час кризи існує розбіжність між швидкістю продажу продукції та швидкістю її виробництва, як це можна спостерігати сьогодні в Україні. Інвестиції в запаси скорочуються, що ще більше зменшує продажі. Також зменшується дохід суб'єкта господарювання, відповідно зменшується і прибуток. Усе це призводить до зниження ліквідності та зниження платоспроможності підприємств, що є передумовою масового банкрутства.

Фінансову стійкість потрібно розглядати комплексно, з урахуванням різних аспектів підприємства. Проведемо розрахунок і оцінимо рівень та динаміку відносних коефіцієнтів, які характеризують фінансову стійкість підприємства (табл. 2.5). Під час формулювання висновків візьмемо до уваги економічний зміст і нормативні значення показників. Для розрахунків використано інформацію форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» за 2019-2021 рр. (додатки А, Г, Ж).

Таблиця 2.5

## Відносні показники оцінювання фінансової стійкості

XXX 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р. (+,-)
Показники структури джерел формування капіталу				
Коефіцієнт автономії	0,665	0,736	0,778	+0,113
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,335	0,264	0,222	-0,113
Коефіцієнт фінансового ризику	0,478	0,345	0,285	-0,193
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,085	2,836	3,455	+1,37
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,800	0,756	0,756	-0,044
Показники стану оборотних активів				
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,236	0,245	0,315	+0,079
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,316	0,422	0,527	+0,211
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	0,378	0,500	0,667	+0,289
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,200	0,156	0,078	-0,122
Показники стану основного капіталу				
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,835	0,856	0,800	-0,035
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,276	0,345	0,305	+0,029
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,578	0,491	0,489	-0,089
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,805	0,915	0,805	0,00

За результатами проведених розрахунків (табл. 2.5) значення коефіцієнта фінансової автономії вказує на те, що на кінець 2021 р. частка власного капіталу у валюті балансу становить 77,8 %, що на 11,3 % більше порівняно з 2019 р. та на 4,2 % співставляючи значення з попереднім роком. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу відповідно зменшився з 0,335 до 0,222 у порівнянні з 2019 р. на 0,113, що свідчить про менший рівень фінансової залежності агрофірми від кредиторів. Відповідно за коефіцієнтом фінансового ризику в 2019 р. на 1 грн власного капіталу припадало 47,8 коп. позикового капіталу, 2020 р. – 34,5 коп., а в 2021 р. – 28,5 коп. Значення, показника фінансової стабільності в 2019 р.

показує, що власний капітал перевищував позиковий капітал у 2,1 раза, 2020 р. – 2,8 та у 2021 р. – 3,4 рази. Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень знизився з 80,0 % до 75,6 %, що негативно впливає на оцінювання фінансової стійкості.

Щодо показників стану оборотних активів, коефіцієнт маневреності власного капіталу відповідає нормативному значенню ( $0,315 > 0,1$ ). На кінець 2021 р. – 31,5 % власного капіталу було вкладено в оборотні активи. Наступним проаналізуємо коефіцієнт самофінансування оборотних активів, який вказує, на те скільки ці активи фінансуються за рахунок власного капіталу підприємства. Значення коефіцієнта маневрування власними оборотними коштами дає нам зрозуміти що на кінець 2019 р. грошові кошти становили 20,0 % власних оборотних коштів, 2020 р. – 15,6 %, а в останньому досліджуваному 2021 р. цей рівень знизився до 7,8 %. Таким чином, враховуючи негативну динаміку, підприємство суттєво погіршило стан фінансової стійкості в частині забезпеченості високоліквідними оборотними активами.

Згідно даних зменшився коефіцієнт майна виробничого призначення з 0,835 у 2019 р. до 0,800 (-0,035) у 2021 р. Показник реальної вартості основних засобів збільшився з 0,276 до 0,305 порівняно з 2019 р., що вказує на позитивну динаміку підвищення частки основних засобів у валюті балансу. Спостерігаємо зменшення коефіцієнта у 2019 р. – 0,578, 2020 р. – 0,491 та у 2021 р. – 0,489, порівнюючи з базовим роком на 0,089. За динамікою показника співвідношення оборотних і необоротних активів не відбулося особливих змін, як в 2019 р., так і в 2021 р. на 1 грн необоротних активів припадає 0,81 грн оборотних.

Отже, провівши аналіз фінансових передумов неплатоспроможності суб'єкта господарювання, оцінки стану ліквідності, платоспроможності, стійкості, визначення головних коефіцієнтів фінансово-господарської ситуації, можна зробити наступні висновки: баланс ТОВ «Агрофірма Маяк» за 2019-2021 рр. не є повністю ліквідним за низкою об'єктивних причин; спостерігаємо недостатній рівень грошової та розрахункової платоспроможності за досліджувані роки, але в цілому оцінюючи фактичні значення інших допоміжних

показників, вони відповідають нормативним значенням; згідно методичних рекомендацій Міністерства економіки України, було встановлено ознаки поточної неплатоспроможності з метою прогнозування негативних відхилень та їх попередження.

## **2.2. Фундаментальний аналіз кризових явищ та чинників, що їх обумовлюють**

Світова економічна криза, нестабільна економічна та політична ситуація в країні, недостатнє вдосконалення податкового законодавства призвели до банкрутства та ліквідації все нових і нових компаній.

Нинішній динамічний стан економічного розвитку відображає досить складну економічну ситуацію для бізнесу. У результаті компанії та організації змушені швидко реагувати та адаптуватися до середовища, що швидко змінюється, щоб залишатися конкурентоспроможними, успішними та прибутковими.

З метою фундаментального аналізу кризових явищ та чинників, що їх обумовлюють проведемо оцінювання фінансового стану боржника, визначивши його клас залежно від значення інтегрального показника. Алгоритм оцінювання включає вибір моделі розрахунку інтегрального показника фінансового стану боржника. Підприємство є середнім і має вид економічної діяльності – сільське господарство. Проводимо розрахунок інтегрального показника фінансового стану боржника за формулою (2.7):

$$Z=2,599+0,451\times K_2+0,637\times K_5+0,529\times K_8+0,362\times K_9+0,756\times K_{11} \quad (2.7)$$

де  $K_2, K_5, K_8, K_9, K_{11}$  – фінансові показники для розрахунку інтегрального показника фінансового стану боржника.

$$Z_{2019} = 3,684;$$

$$Z_{2020} = 3,791;$$

$$Z_{2021} = 3,947.$$

Згідно розрахунків визначимо клас боржника та коефіцієнт ймовірності дефолту ХХХ у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Визначення класу боржника та коефіцієнту ймовірності дефолту  
ХХХ за 2019-2021 рр.**

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	значення К <sub>i</sub> , %	значення Х <sub>i</sub>	значення К <sub>i</sub> , %	значення Х <sub>i</sub>	значення К <sub>i</sub> , %	значення Х <sub>i</sub>
Показник загальної ліквідності (К <sub>2</sub> )	176,6	0,8184	226,9	0,8184	266,4	0,8619
Показник оборотності запасів (К <sub>5</sub> )	22679,2	0,327	21035,9	0,327	23663,9	0,327
Показник оборотності кредиторської заборгованості (К <sub>8</sub> )	6621,6	0,070	5193,9	0,070	2419,3	0,327
Показник рентабельності операційної діяльності (К <sub>9</sub> )	12,6	0,252	13,3	0,252	18,3	0,252
Показник покриття боргу чистим доходом (К <sub>11</sub> )	17,4	0,5033	13,2	0,6443	15,7	0,6443
Інтегральний показник фінансового стану боржника	x	+3,684	x	+3,791	x	+3,947
Клас боржника	x	3	x	2	x	2
Коефіцієнт ймовірності дефолту боржника	x	0,024 - 0,048	x	0,014- 0,023	x	0,014 - 0,023

Після проведеного дослідження (табл. 2.6) можна зробити висновок про стійкий фінансовий стан ХХХ, оскільки, клас боржника у 2019 р. – 3, 2020 р. – 2 та у 2021 р. – 2, що порівняно з 2019 р. свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства з позитивною динамікою. Інтегральний показник фінансового стану боржника кожного наступного року має динаміку росту з 3,684 по 3,947. Підприємство має клас боржника –2 у 2021 р., а тому ймовірність його дефолту знаходиться в інтервалі від 1,4 до 2,3 %.

Підвищилися значення таких фінансових коефіцієнтів як: показник загальної ліквідності, оборотності запасів та рентабельності операційної діяльності, в іншу чергу знизилися показники оборотності кредиторської заборгованості та покриття боргу чистим доходом. Саме ці аспекти структури балансу потребують контролю за рахунок випереджального зростання інших позитивних показників.

З метою уникнення кризових явищ у виробничо-фінансовій діяльності та для забезпечення стійкого економічного зростання ХХХ, необхідно обчислити показники прибутковості та рентабельності (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Зведені показники прибутковості та рентабельності  
ХХХ за 2019-2021 рр.**

Показники	Значення			Відхилення 2021 р. від 2019 р. (+;-)
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
<b>Показники прибутковості, тис. грн</b>				
Чистий дохід (виручка) від реалізації	527408	662690	880064	у 1,7 р. б.
Валовий прибуток	84842	130235	256059	у 3,0 р. б.
Сумарні операційні витрати	490668	610493	740314	у 1,5 р. б.
Сумарні операційні доходи	556966	698698	901097	у 1,6 р. б.
Прибуток від операційної діяльності	66298	88205	160783	у 2,4 р. б.
Чистий прибуток	48406	107950	165091	у 3,4 р. б.
<b>Показники рентабельності</b>				
Рентабельність виробничих витрат, %	19,2	24,5	41,0	+21,8
Рентабельність операційних витрат, %	13,5	14,4	21,7	+8,2
Загальна рентабельність витрат господарської діяльності, %	9,2	16,5	20,2	+11,0
Чиста рентабельність витрат господарської діяльності, %	9,2	16,5	20,2	+11,0
Рентабельність продажу, %	16,1	19,7	29,1	+13,0

Провівши розрахунки показників прибутковості та рентабельності (табл. 2.7) ХХХ за 2019-2021 рр., спостерігаємо збільшення чистої виручки з 527408

тис. грн до 880064 тис. грн (у 1,7 разів); валового прибутку з 84842 тис. грн до 256059 тис. грн (у 3,0 рази); відповідно зросли сумарні операційні витрати з 490668 тис. грн до 740314 тис. грн (у 1,5 рази) та доходи з 556966 тис. грн до 901097 тис. грн (1,6 рази). У підсумку всіх попередніх показників зріс прибуток від операційної діяльності з 66298 тис. грн до 160783 тис. грн (у 2,4 рази) та чистий прибуток з 48406 тис. грн у 2019 р. до 165091 тис. грн у 2021 р. (у 3,4 рази). За досліджуваний період показники рентабельності ХХХ мають тенденцію до збільшення як і попередні показники прибутковості, так рентабельність виробничих та операційних витрат зросли на 21,8 % і 8,2 % відповідно, загальна та чиста рентабельність витрат на 11,0 % та рентабельність продажу на 13,0 %.

Таким чином, порівнюючи показники попередніх років зафіксовано підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, випереджаюче зростання доходів порівняно з витратами, що вказує на прибутковість ТОВ «Агрофірма Маяк», тобто його рентабельність.

Для більш точної та комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Агрофірма Маяк» і перспектив його покращення, необхідно визначити тип фінансової стійкості підприємства за методом, що базується на розрахунку системи абсолютних показників забезпеченості запасів джерелами їх формування табл. 2.8 (додаток К).

За результатами проведених розрахунків табл. 2.8 (додаток К) збільшився обсяг наступних показників: власних оборотних коштів з 103769 тис. грн у 2019 р. до 253591 тис. грн у 2021 р. (на 149822 тис. грн); довгострокових кредитів банків з 23158 тис. грн до 38390 тис. грн (на 15232 тис. грн); короткострокових кредитів з 89460 тис. грн у 2019 р. до 120360 тис. грн (на 30900 тис. грн) та запасів і поточних біологічних активів з 274907 тис. грн у 2019 р. до 412341 тис. грн у 2021 р. (на 137434 тис. грн). Через попередні зміни нестача власних оборотних коштів для формування запасів у 2019 р. становила – 171138 тис. грн, 2020 р. – 153378 тис. грн, 2021 р. – 158750 тис. грн. Таким чином, на підприємстві відсутні ознаки абсолютної фінансової стійкості. Нестача власних оборотних коштів на 1 грн запасів зменшилася з 0,21 грн до 0,08 грн, навіть, при збільшенні коефіцієнта

забезпеченості запасів власними оборотними коштами з 0,787 до 1,916, свідчить про негативну динаміку фінансової стійкості підприємства за критерієм достатності власних оборотних коштів для формування запасів і поточних біологічних активів. Тип фінансової стійкості є кризовим. Тому доцільно ураховувати, що це стосується проблеми забезпеченості запасів підприємства відповідними джерелами їх формування і не може дати оцінку про повню характеристику фінансово-економічного стану ХХХ.

Заключним етапом оцінювання фінансово-економічного стану ХХХ є розрахунок ймовірності банкрутства даного суб'єкта господарювання за останні три роки. Розрахунки проведемо за найбільш поширеними в сучасній фінансовій практиці багатofакторними моделями прогнозування банкрутства Альтмана, Спрінгейта, Лису, Таффлера, Конана і Гольдера та універсальної дискримінантної функції, які становлять способи оброблення вихідної інформації з розрахунком інтегрального показника оцінювання фінансового стану підприємства.

П'ятифакторна модель Альтмана розраховується за формулою (2.8):

$$Z_A = 0,717K_1 + 0,847K_2 + 3,107K_3 + 0,42K_4 + 0,995K_5, \quad (2.8)$$

де  $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5$  – коефіцієнти.

$$Z_{2019} = 2,354;$$

$$Z_{2020} = 2,627;$$

$$Z_{2021} = 3,176.$$

Модель Спрінгейта являє собою розрахунок показника для оцінки ймовірності банкрутства суб'єкта підприємництва за формулою (2.9):

$$Z_C = 1,03K_1 + 3,07K_2 + 0,66K_3 + 0,4K_4, \quad (2.9)$$

де  $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5$  – коефіцієнти.

$$Z_{2019} = 1,001;$$

$$Z_{2020} = 1,413;$$

$$Z_{2021} = 1,839.$$

Тести на ймовірність банкрутства Лису ( $Z_L$ ) і Таффлера ( $Z_T$ ) (2.10):

$$Z_L = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (2.10)$$

де  $X_1, X_2, X_3, X_4$  – коефіцієнти.

$$Z_{2019} = 0,067;$$

$$Z_{2020} = 0,073;$$

$$Z_{2021} = 0,089.$$

Модель Таффлера ( $Z_T$ ) (2.11):

$$Z_T = 0,03X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (2.11)$$

де  $X_1, X_2, X_3, X_4$  – коефіцієнти.

$$Z_{2019} = 0,404;$$

$$Z_{2020} = 0,394;$$

$$Z_{2021} = 0,486.$$

Діагностика ймовірності банкрутства за моделлю Конана і Гольдера розраховується за формулою (2.12):

$$Z_{КГ} = 0,16X_1 - 0,22X_2 + 0,87X_3 + 0,10X_4 - 0,24X_5, \quad (2.12)$$

де  $X_1, X_2, X_3, X_4$  – коефіцієнти.

$$Z_{2019} = -0,165;$$

$$Z_{2020} = -0,191;$$

$$Z_{2021} = -0,328.$$

Універсальна дискримінантна функція прогнозування банкрутства розраховується за формулою (2.13):

$$Z = 1,5K_1 + 0,08K_2 + 10K_3 + 5K_4 + 0,3K_5 + 0,1K_6, \quad (2.13)$$

де  $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5$  – коефіцієнти.

$$Z_{2019} = 2,805;$$

$$Z_{2020} = 4,101;$$

$$Z_{2021} = 5,177.$$

Результати побудови та оцінювання багатofакторних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства узагальнюються у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Побудова багатofакторних моделей діагностики ймовірності банкрутства  
XXX за 2019-2021 рр.**

Модель	Значення Z-показника			Характеристика фінансового стану та ймовірності банкрутства
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Модель Альтмана	2,354	2,627	3,176	Невелика ймовірність банкрутства
Модель Спрінгейта	1,001	1,413	1,839	Стабільний фінансовий стан, загроза банкрутства є мінімальною
Модель Лису	0,067	0,073	0,089	Стабільний фінансовий стан
Модель Таффлера	0,404	0,394	0,486	Довгострокова перспектива діяльності
Модель Конана і Гольдера	-0,165	-0,191	-0,328	Ймовірність затримки платежів менше 10 %
Універсальна дискримінантна функція	2,805	4,101	5,177	Підприємство є фінансово стійким, ймовірність банкрутства є невеликою

За результатами побудови багатofакторних моделей у 2019-2021 рр. (табл. 2.9) можна сформулювати висновок: за моделлю Альтмана значення  $Z \geq 1,23$ , що свідчить невелику ймовірність банкрутства; показник  $Z \geq 0,862$  за моделлю Спрінгейта – загроза банкрутства мінімальна; тести на ймовірність банкрутства Лису ( $Z \geq 0,037$ ) і Таффлера ( $Z \geq 0,3$ ) підтверджують попередні висновки; значення показників діагностики платоспроможності Конана і Гольдера, свідчать про ймовірність затримки платежів максимально до 10 % та

Z-показник за універсальною дискримінантною функцією доводить, що ХХХ є фінансово стійким. Таким чином, модель Таффлера найбільше підходить українським суб'єктам підприємництва для прогнозування їх фінансового стану. Порогові значення за цією моделлю не є завищеними для умов внутрішнього ринку. Крім того, об'єктивні результати були отримані з використанням моделі Спрінгейта та загальної дискримінантної функції [65, с. 100-101].

Отже, провівши фундаментальний аналіз кризових явищ та чинників, що їх обумовлюють ХХХ спостерігаємо наступні тенденції: підприємство має 2 клас боржника, тому ймовірність дефолту знаходиться в інтервалі від 1,4 до 2,3 %, до того ж підвищилися значення таких фінансових коефіцієнтів як: загальної ліквідності, оборотності запасів та рентабельності операційної діяльності та знизилися показники оборотності кредиторської заборгованості та покриття боргу чистим доходом. Саме ці аспекти структури балансу потребують контролю за рахунок прискореного зростання інших позитивних показників. Переконаємося в прибутковості об'єкта дослідження та за допомогою побудови багатофакторних моделей діагностики, можемо говорити про невелику ймовірність банкрутства, але як стверджує багаторічна практика будь-якому підприємству необхідно зосереджувати увагу на удосконаленні внутрішніх механізмів фінансової стабілізації, особливо, коли тип фінансової стійкості – є кризовим, що стосується проблеми забезпеченості запасів підприємства відповідними джерелами їх формування.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ТА РОЗРОБКА ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ

#### 3.1. Удосконалення внутрішніх механізмів фінансової стабілізації суб'єкта господарювання

Ефективна діяльність підприємства залежить від здатності керівництва підприємств передбачати та вчасно реагувати на кризові явища, розробляти заходи антикризового управління.

Система формування ефективної фінансово-економічної політики складається з комплексу взаємопов'язаних заходів, що синтезують у собі управління діловою активністю, фінансовою стійкістю, рентабельністю та ліквідністю на основі розрахунків показників та коефіцієнтів, що дають змогу дати оцінку ймовірності проявів кризових явищ і визначити комплекс необхідних заходів щодо їх попередження, усунення або зменшення негативних наслідків.

Існуючі методичні підходи оцінки загроз кризових явищ та банкрутства передбачають повний аналіз фінансового стану суб'єкта підприємництва, який може бути розрахований та трактований правильно лише за наявності на підприємстві відповідного фахівця з високим рівнем кваліфікації, що є затратним з точки зору витрат на оплату праці. У таких випадках найбільш оптимальною є розробка певної системи показників-індикаторів, які можуть бути розраховані окремим працівником фінансового відділу та дадуть змогу встановити наявність тієї чи іншої проблеми на підприємстві, стосовно його ліквідності, прибутковості, платоспроможності, оцінки окремих видів кризових явищ та їх ліквідації. Обов'язковою умовою необхідно дослідити елементи формування показників, що характеризують обґрунтованість діяльності сільськогосподарського підприємства з погляду забезпечення прибутковості операційної діяльності, тобто показник порогу рентабельності та запасу

фінансової стійкості ХХХ (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Розрахунок порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості  
ХХХ за 2019-2022 рр.**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р. (+,-)	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
Операційний дохід, тис. грн	556966	698698	901097	+344131	+61,8
Операційні витрати, тис. грн	490668	610493	740314	+249646	+50,9
у тому числі:					
1) змінні витрати	367920	439327	503067	+135147	+36,7
2) постійні витрати	122748	171166	237247	+114499	у 1,01 р.
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	66298	88205	160783	+94485	у 1,4 р.
Маржинальний дохід, тис. грн	189046	259371	398030	+208984	у 1,1 р.
Частка маржинального доходу в операційному доході	0,34	0,37	0,44	+0,1	+29,4
Поріг рентабельності, тис. грн	361024	462476	539198	+178174	+49,4
Частка порогу рентабельності у % до операційного доходу	64,8	66,2	59,8	-5	×
Зона фінансової стійкості, тис. грн	195942	236222	361899	+165957	+84,7
Запас фінансової стійкості, %	35,2	33,8	40,2	+5	×

За інформацією табл. 3.1 у 2021 р. порівняно з 2019 р. спостерігаємо збільшення операційного доходу та операційних витрат на 344131 тис. грн (61,8 %) щодо доходу та відповідно на 249646 тис. грн (50,9 %) щодо витрат. Змінні та постійні витрати зросли, перші на 135147 тис. грн (36,7 %), а постійні на 114499 тис. грн (у 1,1 рази). У результаті такої динаміки зріс прибуток від операційної діяльності на 94485 тис. грн, тобто у 1,4 рази.

Негативним із погляду динаміки фінансової стійкості підприємства є збільшення показника порогу рентабельності на 178174 тис. грн, або 49,4 %, при

цьому його частка в операційному доході знизилася з 64,8 до 59,8 % (на 5 в. п.). Тобто, якщо в 2019 р. для покриття операційних витрат сума операційного доходу становила 64,8 % від фактичного доходу, то вже в 2021 р. – відповідно 59,8 %.

Показник запасу фінансової стійкості зріс з 35,2 % у 2019 р. до 40,2 % у 2021 р. Рівень цього показника є достатньо високим і характеризує ступінь захищеності основної діяльності в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Одночасно запас фінансової стійкості визначає захищеність кредиторів та постачальників від можливої несплати коштів за розрахунками.

Провівши комплексний аналіз показників оцінки фінансового стану підприємства доцільно провести оперативний аналіз санаційної спроможності, який би дозволив виявити внутрішні механізми фінансової стабілізації, за допомогою матриці СВОТ-аналізу ХХХ (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Матриця СВОТ-аналізу санаційної спроможності

#### ХХХ

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- досвід роботи на ринку;</li> <li>- кваліфіковані кадри;</li> <li>- наявність власних виробничих споруд;</li> <li>- наявність потенційного ринку збуту продукції;</li> <li>- великий асортимент товарів, робіт, послуг;</li> <li>- попит на продукцію.</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатній рівень впровадження інноваційних технологій;</li> <li>- не повне освоєння виробничих потужностей;</li> <li>- завищені ціни на продукцію;</li> <li>- недостатній розвиток маркетингових стратегій.</li> </ul>
<p><b>Додаткові шанси:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- заходи держави щодо захисту вітчизняного товаровиробника;</li> <li>- впровадження місцевих та державних програм антикризового управління;</li> <li>- закордонні інвестори проявлять свій інтерес до галузі, до якої належить підприємство.</li> </ul>	<p><b>Ризики:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- податковий ризик та можливе накладання фінансових санкцій;</li> <li>- політичні ризики;</li> <li>- інфляційний ризик;</li> <li>- ризик втрати платоспроможності чи банкрутства контрагентів;</li> <li>- тощо.</li> </ul>

З урахуванням сильних та слабких сторін діяльності ХХХ, а також загроз з боку внутрішнього і зовнішнього середовища, можна зробити висновок про

середній рівень санаційної спроможності суб'єкта господарювання.

Санаційна спроможність є критерієм прийняття рішення щодо доцільності подальшого життєвого циклу підприємства та його санаційного потенціалу на перспективу у разі фінансової кризи, саме тому розглянемо організаційне забезпечення санаційної спроможності (рис. 3.1).

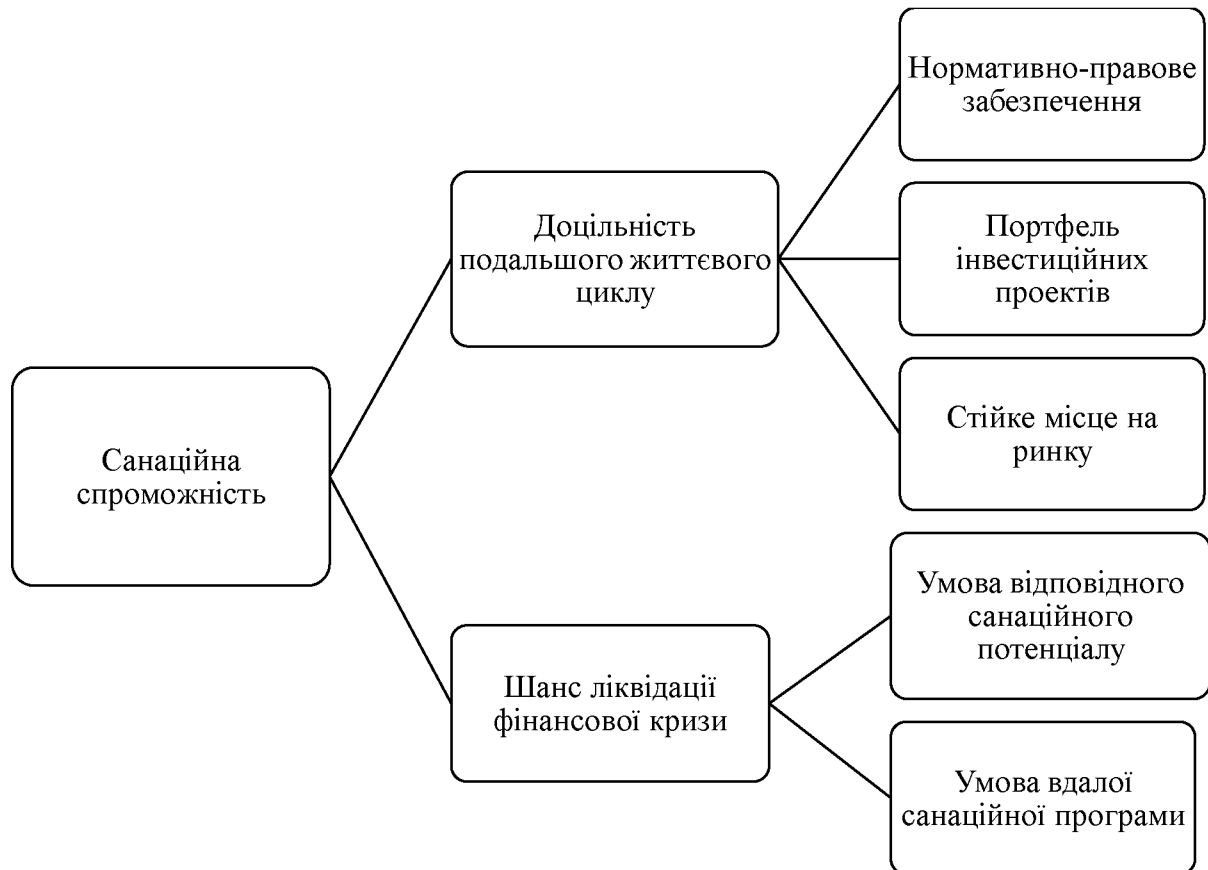


Рис. 3.1. Організаційне забезпеченні санаційної спроможності підприємства

У зв'язку з необхідністю визначення заходів щодо забезпечення фінансової стабілізації суб'єкта підприємництва слід створити низку організаційно-економічних умов: забезпечення фінансової стабільності на рівні підприємства, достатнього рівня фінансової стійкості та платоспроможності бізнесу в нестабільних зовнішніх умовах та умов усунення негативного впливу факторів сталого зростання. З ціллю усуненню негативного впливу факторів сталого зростання обов'язкове дотримання умов: узгодження політики управління обсягом діяльності та політики управління активами із визначенням видів діяльності, які дозволені в максимально можливій мірі та без впливу на

фінансову рівновагу підприємства в масштабі наявних активів; оптимізація структури капіталу через максимізацію рентабельності власних коштів, одночасно знижуючи вартість і ризик використовуваного капіталу; коригування політики розподілу прибутку за допомогою збільшення частки прибутку, що реінвестується в корпоративний розвиток; визначення здатності підприємства забезпечити перевищення темпів зростання обсягів діяльності над запланованим зростанням обсягів активів для забезпечення нового ступеня фінансової рівноваги.

Для поточного періоду діяльності ХХХ умовами, що сприяють забезпеченню підприємством фінансової рівноваги є: оптимізація асортименту підприємства (належне введення обліку реалізації продукції як по товарних групах, так і по окремих видах продукції); ефективна податкова політика, з ціллю мінімізувати податкові платежі відповідно до розміру виручки та прибутку компанії; удосконалення цінової політики, передбачаючи проведення неагресивної та помірної цінової політики в сучасних умовах; оптимізація амортизаційної політики, за допомогою методу прискореної амортизації в період зменшення загальної суми амортизаційних відрахувань з метою максимізації загального обсягу власних фінансових ресурсів; забезпечення ефективної політики управління власними фінансовими ресурсами; оптимізація дивідендної політики компанії, що передбачає зменшення частки прибутку, що витрачається на споживання в умовах фінансової кризи.

З метою забезпечення достатнього ступеня фінансової стійкості та платоспроможності бізнесу необхідно дотримуватися наступних організаційно-економічних умов: забезпечення оптимізації поточної політики управління активами через: застосування раціональної системи внутрішніх механізмів для визначення максимально допустимого розміру неліквідних і неліквідних оборотних активів; компроміси для фінансування з використанням оборотних активів; забезпечення збалансованої політики управління операційним циклом через: скорочення дебіторської заборгованості за рахунок реалізації консервативної кредитної політики; своєчасне узгодження та

відповідність усіх грошових потоків; зменшення необтяжені короткострокові фінансові зобов'язання для забезпечення достатньої платоспроможності бізнесу.

Таким чином, механізм впровадження системи попереднього виявлення та ліквідації фінансової кризи є комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої програми стабілізації діяльності ХХХ, що відповідає інтересам як самого підприємства, так і безпосереднього оточення. Гнучкість системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи доводить високий рівень її адаптивності. Впровадження системи попереднього виявлення фінансової кризи дає змогу забезпечити достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства, забезпечити постійний контроль за кризовими тенденціями у майбутньому та їх ліквідації.

### **3.2. Розробка програми антикризових заходів діяльності підприємства**

Виникнення та розвиток системних криз може вплинути на ключові складові підприємницької діяльності, призводячи до неможливості самостійного повернення до стану самоокупності та загрози банкрутства через збільшення боргу. У цьому випадку необхідне швидке реагування фінансових менеджерів (програма Crash), ефективне антикризове управління та мобілізація ендогенних ресурсів.

В умовах кризи цілі організаційних змін зміщуються в бік швидкого вирішення проблем платоспроможності та фінансової стійкості, і як наслідок змінюються завдання, інструменти та методи управління бізнесом під час планування та реалізації мінливих кризових умов. Вважаємо, що необхідність і доцільність організаційних змін можна пояснити з точки зору системно-процесного підходу. Процес змін розглядається як низка конкретних етапів, а менеджмент розглядає системні взаємозв'язки та цілісність елементів,

організаційних і функціональних підсистем з урахуванням виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової складових.

Ефективним виходом із кризових ситуацій є застосування процедур антикризового управління. Процес антикризового управління можна визначити як дії, спрямовані на вирішення проблем, що виникають внаслідок кризових ситуацій. Аналізуючи існуючі визначення, відображені в працях зарубіжних і вітчизняних учених, можна зробити висновок, що антикризове управління є функцією управління. Ця функція в корпоративній діяльності допомагає забезпечити високий рівень рентабельності, зменшити вплив кризи на компанію або ліквідувати її наслідки, уникнути кризових ситуацій в цілому.

Антикризове управління передбачає створення нових систем та застосування досконалих механізмів управління бізнес-об'єктами в короткий проміжок часу, приділяючи найбільшу увагу протидії розвитку кризи. Тому вплив звичних засобів не завжди дає необхідний ефект у передкризовій або кризовій ситуації. Одним із основних документів, який має розроблятися на підприємстві, що опинилося в умовах кризи, є антикризова програма [25, с. 76].

Антикризова програма – це спеціально розроблений внутрішній документ, у якому систематично викладено основні заходи, структурні підрозділи та функціональні служби, які планується реалізувати на підприємстві для досягнення встановленої мети – виходу підприємства з кризового стану [62, с. 227]. Основою антикризового управління є прогнозування виникнення кризової ситуації, аналіз її ознак, прийняття та реалізація антикризових управлінських рішень, здійснення необхідних заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи та пом'якшення наслідків її впливу.

Чіткий опис зазначених аспектів дає можливість вибору і формування стратегічних напрямків майбутнього розвитку ринкових сучасних можливостей підприємства, які мають змогу забезпечити отримання необхідних фінансових та економічних показників для стабілізації фінансового стану суб'єкта господарювання. Це, у свою чергу, потребує формування відповідної фінансової основи шляхом застосування необхідного підходу до стратегічного планування

в умовах невизначеності інноваційного середовища.

У випадку з ХХХ необхідно обрати антикризову стратегія стійкого розвитку залежно від розрахованих значень ймовірності банкрутства аналізованого підприємства. Термін, протягом якого проводиться антикризова політика – від 3 до 12 місяців. З метою своєчасного попередження негативних тенденцій на підприємстві, рекомендується впровадження механізмів попереднього виявлення, ідентифікації, ліквідації та застосування різних видів антикризових заходів (рис 3.2).

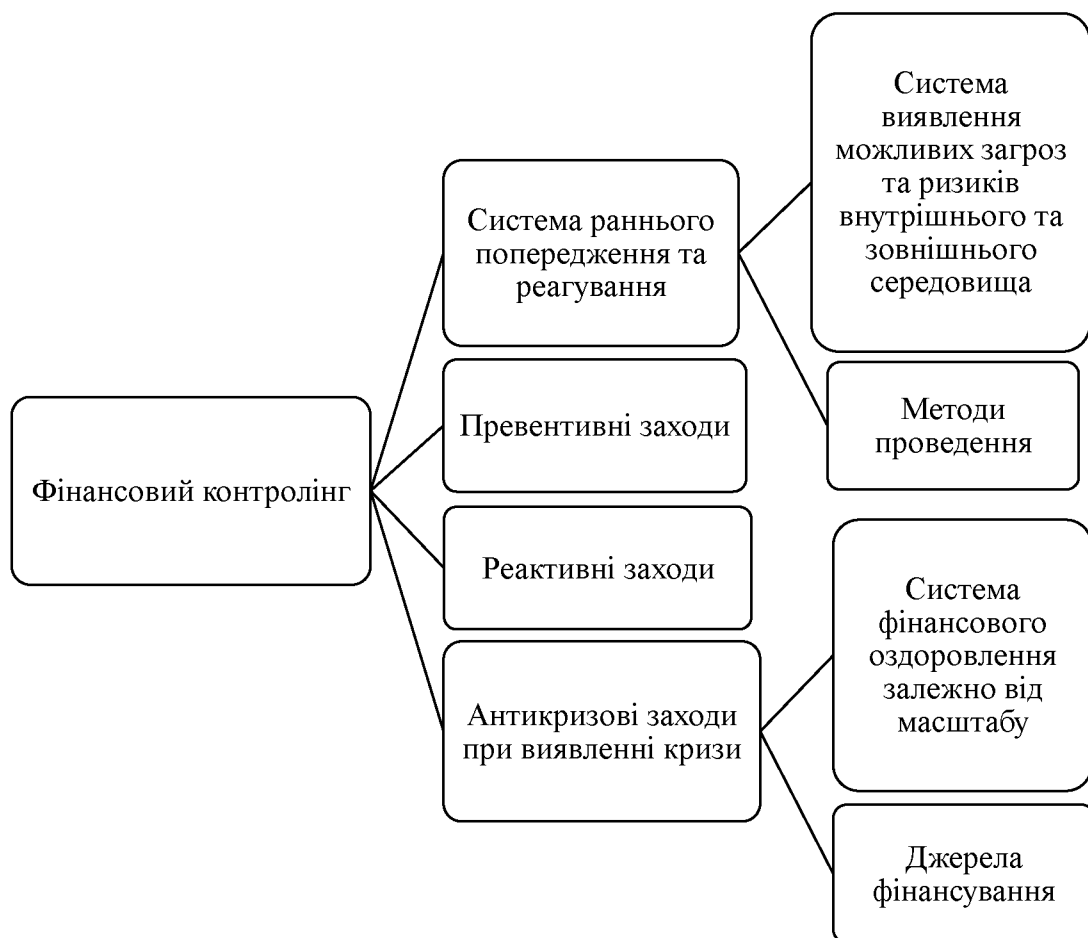


Рис. 3.2. Види антикризових заходів ХХХ

Скорочення кількості постійних витрат, зниження собівартості продукції, відновлення ліквідності та платоспроможності, раннього виявлення неминучої кризи, виявлення кризових явищ ХХХ зобов'язує використання тактичних методів антикризового управління, таких як: даунсайзинг, санація, моніторинг та

контролінг для кращих змін фінансових показників підприємства. Однак, у більшості випадків цих підходів недостатньо для усунення головної причини кризового стану – неефективної системи управління, що потребує застосування заходів довгострокової дії: диверсифікації, реінжинірингу, злиття, реструктуризації, регуляризації тощо.

Необхідною умовою є дотримання головних принципів, які покладені в основу антикризової програми:

1. Принцип забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який розкриває узгодженість заходів, що входять до антикризового портфеля, встановленим цілям антикризового управління.

2. Принцип зосередження на проблемі, яку необхідно вирішити, а не на зовнішніх ознаках її виконання.

3. Принцип забезпечення відповідності антикризового плану наявним і можливим ресурсам суб'єкта господарювання.

4. Принцип обмеження часу антикризового процесу.

5. Принцип обґрунтованості рішення щодо переліку антикризових заходів, який вимагає обов'язкового попереднього визначення складових завдання.

6. Принцип професіоналізму. Цей принцип визначає необхідність професійного підходу, доцільність залучення спеціалістів до підготовки проектів антикризового планування, генерації альтернатив та оцінки їх наслідків.

7. Принцип співпраці, згідно з яким доцільним вважається використання групи експертів для підвищення якості антикризового плану.

8. Принцип максимальної ефективності антикризових заходів. Відповідно до цього принципу пріоритет має надаватися антикризовим інструментам і заходам, які забезпечують найбільшу віддачу.

Проведення фінансово-економічної оцінки фінансового стану, фундаментальної діагностики ХХХ виявило, що підприємство має ознаки поточної неплатоспроможності. Тому для виходу із кризового стану для досліджуваного підприємства необхідно розробити програму антикризових заходів (табл. 3.3).

### Антикризова програма ХХХ

Антикризові заходи	Термін виконання
<b>Розвиток виробництва</b>	
Диверсифікація виробництва	Травень 2022 р.
Продаж застарілої техніки	Лютий 2022 р.
Купівля інноваційного обладнання	Березень-квітень 2022 р.
Пошук шляхів реалізації продукції	Травень-вересень 2022 р.
<b>Скорочення залишків запасів</b>	
Запровадження системи аудиту і контролю запасів, що працює у режимі реального часу і реальної цінності	Січень 2022 р.
Здійснення комплексу заходів щодо збуту готової продукції, яка тривалий термін зберігається на складах, шляхом зменшення ціни на неї	Лютий-квітень 2022 р.
Оптимізація асортименту продукції з погляду скорочення обсягів запасів	Квітень-липень 2022 р.
<b>Оптимізація дебіторської заборгованості</b>	
Вивчення та аналіз інформації про всіх покупців та замовників підприємства	Січень-лютий 2022 р.
Встановлення системи знижок з метою отримання дострокової оплати рахунків за продукцію	Лютий-березень 2022 р.
Відмова від співпраці з неплатоспроможними клієнтами	Січень 2022 р.
<b>Організаційні заходи</b>	
Удосконалення відділу маркетингу	Квітень-серпень 2022 р.
Вдосконалення кадрової політики	Березень-липень 2022 р.
Звільнення працівників з недостатнім рівнем кваліфікації	Січень-Травень 2022 р.
<b>Пошук альтернативних джерел фінансування</b>	
Удосконалення системи ефективного розподілу і використання нерозподіленого прибутку	Січень-лютий 2022 р.
Оптимізація грошових коштів підприємства	Лютий-травень 2022 р.
Залучення інвесторів	Квітень-серпень 2022 р.
Придбання новітнього обладнання	Березень-квітень 2022 р.

Диверсифікація виробництва є необхідним етапом антикризового управління, необхідно розширювати сферу виробництва та впроваджувати нові

види послуг у межах сфери діяльності. ХХХ має у своїй власності застаріле обладнання, тому досить важливо продати застарілу техніку та купити нову. У зв'язку з нестабільною ситуацією в країні та виникненням неплатоспроможності ХХХ, виникла необхідність пошуку нових ринків збуту. Оскільки підприємство вирощує продовольчі та технічні культури, то продукцію можна реалізовувати за кордон, країни Європи. Дане товариство з обмеженою відповідальністю може надавати послуги з благоустрою не тільки в Полтавській області, а й в інших регіонах України.

З метою контролю дебіторської заборгованості підприємству необхідно систематизувати наявних і потенційних покупців і постійно контролювати терміни погашення дебіторської заборгованості. Щоб залучити кошти, ХХХ потрібно знизити ціни на продукцію, позбутися товарів, які протягом довгого часу зберігаються на складах. З ціллю зменшення вартості безнадійних боргів, суб'єкту підприємництва доцільно відмовитися від неплатоспроможних покупців та замовників.

Необхідно оптимізувати кадрову політику ХХХ. Це безпосередньо спонукає співробітників розвивати приховані здібності, більш зосереджену та продуктивну роботу та творче ставлення до роботи. Вимоги до працівників щодо творчих методів виробництва призведуть до підвищення їх самостійності та почуття відповідальності за виконувану роботу, активної участі в прийнятті управлінських рішень, безпосередньої зацікавленості в результатах праці. Тобто, ведення мотивацій і заохочень для співробітників досліджуваного підприємства оптимізує їх роботу, а також дозволить підприємству скоротити витрати на оплату праці, через звільнення некваліфікованих працівників.

Пошук альтернативних джерел фінансування є обов'язковою умовою антикризової програми ХХХ шляхом: оптимізації грошових коштів підприємства, удосконалення системи збалансованого розподілу і використання нерозподіленого прибутку, залучення інвесторів з досвідом роботи з міжнародними організаціями, придбанням новітнього обладнання.

Таким чином, процес попередження кризових явищ не повинен бути

хаотичним, а організованим і скоординованим. Розуміння істин виходу з кризи зумовлює доцільність визначення основних документів, які необхідно розробити в процесі антикризового управління. Своєчасне визначення ймовірності банкрутства та застосування запропонованої антикризової політики значно знизить ризик виникнення кризової ситуації суб'єкта господарювання, однак існує багато причин, що можуть стати проблемами на шляху впровадження антикризової стратегії: підприємству не вистачатиме ресурсів для реалізації обраних заходів; керівництво підприємства не готове до впровадження системи антикризового управління; помилки учасників процесу під час втілення програми в життя та інші. Перевагами використання запропонованого алгоритму антикризового управління є: зменшення витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів; визначення розподілу влади в секторі бізнесу центру відповідальності тощо. ХХХ для відновлення своєї платоспроможності необхідно провести ряд антикризових заходів, головними серед яких є: оптимізація грошових потоків та збільшення об'єму наявних грошових коштів, диверсифікація виробництва, пошук нових ринків збуту, залучення позикового капіталу. Розроблена програма антикризових заходів допоможе ХХХ вийти зі стану поточної неплатоспроможності.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведене теоретичне узагальнення і запропоновано напрями удосконалення діагностики кризових явищ сільськогосподарських підприємств, а також дослідження її ролі та значення для ефективного управління фінансово-господарською діяльністю суб'єкта господарювання. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки.

1. Актуальною проблемою в сучасних умовах є дослідження ймовірності виникнення та подальшого розвитку кризових явищ на підприємстві. Розуміння перших ознак фінансових криз є особливо важливим етапом для підприємств, що здійснюють свою діяльність в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. У разі виявленні перших ознак фінансової кризи органам управління підприємством необхідно якнайшвидше впроваджувати санаційні заходи з метою уникнення банкрутства.

2. Узагальнення засад діагностики фінансово-господарської діяльності, визначення її місця в системі управління та аналіз науково-методичних розробок у галузі говорять про те, що діагностика є важливим і прогресивним елементом у системі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Здатність діагностувати фінансові умови дозволяє підприємству залишатися фінансово стійким. Побудова системи діагностики фінансового стану заслуговує на подальшу розробку, як практична складова, яку має реалізувати кожне підприємство для реалізації системності та ефективності процесу управління.

3. Аналіз фінансових передумов неплатоспроможності суб'єкта господарювання, оцінка стану ліквідності, платоспроможності, стійкості, визначення головних показників фінансово-господарської діяльності, говорить про: часткову ліквідність балансу ХХХ за 2019-2021 рр.; ознаки поточної неплатоспроможності; відсутність довгострокових фінансових інвестицій; тенденцію до зниження величини грошей та їх еквівалентів, а також збільшення

величини довгострокових зобов'язань і забезпечень. Аналіз глибини фінансової кризи, на основі розрахунку комплексу показників забезпеченості запасів джерелами їх формування свідчить, що фінансовий стан товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Маяк» є кризовим. В цілому оцінюючи фактичні значення інших допоміжних показників, вони відповідають нормативним значенням.

4. ХХХ було досліджено на наявність ознак неплатоспроможності чи банкрутства за допомогою найбільш використовуваних багатofакторних моделей діагностики ймовірності банкрутства, таких як: модель Альтмана, Спрінгейта, Лису, Таффлера, Конана і Гольдера та універсальної дискримінантної функції. Проведені розрахунки, свідчать про низьку ймовірністю банкрутства підприємства за 2019-2021 рр.

5. Досліджено сильні та слабкі сторони, додаткові шанси та ризики суб'єкта господарювання за допомогою матриці СВОТ-аналізу. Рекомендовано дотримання умов, що сприяють фінансовій рівновазі у поточному періоді, наприклад: проведення помірної цінової політики у сучасних умовах, застосування збалансованої податкової політики, оптимізація асортименту тощо. Умовами щодо покращення кризового типу фінансової стійкості та ознак поточної неплатоспроможності є: удосконалення політики управління операційним циклом, зменшення величини фінансових зобов'язань та забезпечень, оптимізація поточної політики управління активами підприємства.

6. Основними внутрішніми механізмами фінансової стабілізації є санація балансу та розробка програми антикризових заходів діяльності, що дасть змогу мати достатній резерв грошових коштів. Необхідною умовою є дотримання головних принципів, які покладені в основу антикризової програми. З ціллю своєчасного попередження негативних тенденцій, що можуть виникнути на підприємстві, доцільно впровадити механізми попереднього виявлення, ліквідації, ідентифікації та використання антикризових заходів через фінансовий контролінг.

7. Розроблено антикризову програму для ХХХ, яка передбачає: диверсифікацію виробництва; продаж застарілої техніки; купівлю інноваційного обладнання; пошук нових ринків збуту; оптимізацію системи аудиту і контролю запасів; здійснення комплексу заходів щодо реалізації товарів, робіт, послуг шляхом запровадження нових механізмів цінової політики; оптимізацію асортименту з погляду скорочення обсягів запасів; збір та аналіз інформації про покупців та замовників послуг; відмова від співпраці з неплатоспроможними клієнтами; удосконалення кадрової політики та інші.

Враховуючи проведені дослідження та з метою удосконалення діагностики кризових явищ та відновлення фінансової стійкості, доцільно:

- здійснювати постійний фінансовий контролінг, який повинен включати: систему раннього попередження та реагування, превентивні та антикризові заходи при виявленні кризи;

- оптимізувати грошові потоки та збільшити об'єм наявних грошових коштів, шляхом зменшення витрат і збільшення прибутків;

- встановити систему знижок з метою отримання дострокової оплати рахунків за надані товари, роботи, послуги;

- провести систематизацію наявних та потенційних покупців для забезпечення контролю за дебіторською заборгованістю, а також відстежувати терміни її погашення;

- провести пошук нових ринків збуту по регіонах України та в перспективі і у сусідніх європейських країнах;

- скорочувати терміни прийняття управлінських рішень, з метою своєчасного виявлення кризових явищ на підприємстві через контроль останніх за узагальненою системою показників з використанням новітніх технологій;

- забезпечити удосконалення системи управління суб'єктом господарювання.