

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»

Факультет суспільних і прикладних наук  
Кафедра управління та адміністрування

на правах рукопису

УДК 336

**Громко Володимир Ярославович**

**СИСТЕМА БАНКРУТСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 072 – «Фінанси, банківська справа та страхування»

Наукова робота на здобуття кваліфікації магістра

Науковий керівник:  
к.е.н., доц., Тимоць М.В.

2023

**ЗВО «УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»****Факультет суспільних та прикладних наук****Кафедра управління та адміністрування**

Освітній ступінь: «магістр»

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри управління та  
адміністрування

к.е.н., доц. Гавадзин Н.О.

«20» вересня 2022 р.**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**Громку Володимиру Ярославовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Система банкрутства в умовах антикризового управління підприємством

Керівник роботи к.е.н., доц., Тимоць Мирослава Василівна

затверджені наказом ректора університету від «20» вересня 2022 року № 01/3-НВ

2. Строк подання студентом роботи 03.02.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи, методики, результати досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, звітні та поточні дані ПАТ «Агрофірма «Провесінь», матеріали наукових конференцій, навчальна та періодична література, інформація інтернет-джерел, план кваліфікаційної роботи.4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Прогнозування банкрутства в системі антикризового управління підприємством; 2. Аналіз механізму антикризового управління на прикладі ПАТ «Агрофірма «Провесінь». 3. Методи підвищення ефективності механізму прогнозування банкрутства.5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, діаграми, таблиці6. Дата видачі завдання 22.09.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, уточнення плану роботи, оформлення та затвердження завдання	22.09.2022	виконано
2	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів, збір та обробка статистичних, звітних даних, проведення розрахунків та аналізу	27.09.2022	виконано
3	Написання розділу 1. Прогнозування банкрутства в системі антикризового управління підприємством	12.10.2022	виконано
4	Написання розділу 2. Аналіз механізму антикризового управління на прикладі ПАТ «Агрофірма «Провесінь»	09.11.2022	виконано
5	Написання розділу 3. Методи підвищення ефективності механізму прогнозування банкрутства	30.11.2022	виконано
6	Підготовка висновків	07.12.2022	виконано
7	Написання вступу	07.12.2022	виконано
8	Попередній захист	14.12.2022	виконано
9	Повне остаточне оформлення і подання кваліфікаційної роботи на кафедру, реєстрація	03.02.2023	виконано

Студент


  
(підпис)

Громко В.Я.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


  
(підпис)

Тимоць М.В.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджено систему банкрутства в умовах антикризового управління підприємством.

Об'єктом дослідження є банкрутство та його фінансові аспекти.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади прогнозування банкрутства, система антикризового управління на підприємстві та удосконалення науково-методичних підходів до її формування.

Метою магістерської роботи є виявлення можливостей запобігання банкрутству на прикладі ПАТ «Агрофірма «Провесінь».

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі використано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для дослідження сутності антикризового управління підприємством системний і комплексний підходи – для обґрунтування теоретико-методичних засад проведення економічного дослідження фінансового стану підприємства; статистичний аналіз – для розробки методичного підходу до діагностики кризового стану підприємств; статистичні та графічні прийоми – для аналізу стану і тенденцій динаміки результатів діяльності підприємства та унаочнення отриманих результатів проведеного дослідження.

Студент сформулював детальні висновки та рекомендації щодо організації системи антикризового управління для бізнесу та для ПАТ «Агрофірма «Провесінь» зокрема.

**Ключові слова:** банкрутство, аналіз, фінансові показники, антикризове управління, криза.

## ANNOTATION

The master's thesis investigates the bankruptcy system in the context of crisis management of an enterprise.

The object of research is bankruptcy and its financial aspects.

The subject of the research is the theoretical and methodological foundations of bankruptcy forecasting, the system of crisis management at the enterprise and the improvement of scientific and methodological approaches to its formation.

The purpose of the master's thesis is to identify opportunities for preventing bankruptcy on the example of PJSC “Agrofirma ‘Provesin’.

To achieve this goal, the thesis used the methods of theoretical generalization, analysis and synthesis - to study the essence of crisis management of the enterprise systemic and integrated approaches - to substantiate the theoretical and methodological foundations of economic research of the financial condition of the enterprise; statistical analysis - to develop a methodological approach to diagnosing the crisis state of enterprises; statistical and graphical techniques - to analyze the state and trends in the dynamics of the results of the enterprise and the union.

The student has formulated detailed conclusions and recommendations on the organization of an anti-crisis management system for business and for PJSC “Agrofirma ‘Prozvysin’ in particular.

**Keywords:** bankruptcy, analysis, financial indicators, crisis management, crisis.

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>5</b>
<b>Розділ 1. Прогнозування банкрутства в системі антикризового управління підприємством.....</b>	<b>9</b>
1.1 Теоретичні аспекти прогнозування банкрутства.....	9
1.2 Складові елементи системи антикризового управління на підприємстві..	23
1.3 Інструментарій прогнозування банкрутства в системі антикризового управління підприємством .....	28
<b>Розділ 2 Аналіз механізму антикризового управління на прикладі ПАТ «Агрофірма «Провесінь».....</b>	<b>41</b>
2.1 Оцінювання фінансового стану підприємства.....	41
2.2 Оцінювання та прогнозування банкрутства ПАТ «Провесінь».....	52
2.3 Аналіз антикризового управління та оцінки ймовірності банкрутства за нормативним підходом.....	59
<b>Розділ 3 Методи підвищення ефективності механізму прогнозування банкрутства.....</b>	<b>67</b>
3.1 Удосконалення науково-методичних підходів до формування механізму антикризового управління на підприємстві.....	67
3.2 Антикризова програма як результат діагностики загроз неплатоспроможності і банкрутства підприємства.....	78
<b>Висновки.....</b>	<b>90</b>
<b>Список використаних джерел .....</b>	<b>95</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>102</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах посилення економічної та геополітичної кризи особливо актуальним є питання прогнозування ймовірності банкрутства підприємств, скільки є підприємств-банкрутів. Для попередньої діагностики загрози банкрутства підприємств зарубіжними та вітчизняними вченими розроблено низку моделей, результати яких свідчать про фінансовий стан, платоспроможність та справедливість банкрутів. В сучасних умовах господарювання зростає потреба у вдосконаленні теоретико-методологічних засад прогнозування та моніторингу загрози банкрутства як з використанням вітчизняних, так і зарубіжних методик. Оскільки всі підприємства постійно перебувають під впливом несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів, що призводять до виникнення кризових процесів, питання прогнозування банкрутства нерухомості набуває особливої актуальності.

Вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють значну увагу визначенню ймовірності банкрутства підприємств. Методику та критерії прогнозування банкрутства розробили такі провідні вчені, як Е. Альтман [72], А. Таффлер [76], Г. Спрінгейт [75] та інші. Детально питання оцінки ймовірності банкрутства в контексті зарубіжної практики розглянули О.Я. Базилінська [1], В.О. Подольська [42], Н.П. Шморгун [70]. Заслуговують на увагу критичні дослідження сучасних науковців щодо недоліків існуючих методик оцінки ймовірності банкрутства в практиці українських підприємств, які відображені в розробках О. Коваленко [22], З. Шершньової [66].

Водночас, враховуючи численні наукові розробки, накопичений позитивний досвід роботи у сфері діагностики банкрутства в системі антикризового управління, деякі проблеми прикладного характеру не знайшли належного вирішення та залишаються недостатньо дослідженими та методологічно забезпеченими.

Необхідність вирішення цих науково-методичних завдань, практичне значення антикризового управління з огляду на сучасні умови господарювання

підприємства зумовили актуальність дипломної роботи, її наукову та практичну значущість, визначили вибір теми, її мету, структуру, об'єкт і предмет дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної роботи є поглиблення теоретичних засад діагностики загрози банкрутства підприємств і розробка методичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо застосування інструментарію антикризового управління підприємством.

Досягнення поставленої мети відбувалося за допомогою послідовного вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні аспекти прогнозування банкрутства;
- визначити складові елементи системи антикризового управління на підприємстві;
- обґрунтувати інструментарій прогнозування банкрутства для підприємств;
- проаналізувати фінансовий стан досліджуваного підприємства;
- провести оцінку прогнозування банкрутства ПА «Агрофірма «Провесінь»;
- аналіз реалізації нормативного підходу для оцінювання ймовірності банкрутства;
- удосконалити формування механізму антикризового управління на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є прогнозування банкрутства як елемент системи антикризового управління підприємством.

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методичні та прикладні основи прогнозування банкрутства та організації антикризового управління на ПАТ «Агрофірма «Провесінь».

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі використано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для дослідження сутності антикризового управління підприємством системний і комплексний підходи – для обґрунтування теоретико-методичних засад проведення економічного дослідження фінансового стану підприємства;



статистичний аналіз – для розробки методичного підходу до діагностики кризового стану підприємств; статистичні та графічні прийоми – для аналізу стану і тенденцій динаміки результатів діяльності підприємства та унаочнення отриманих результатів проведеного дослідження.

**Елементи наукової новизни.** Удосконалено чинний механізм антикризового управління шляхом вдосконалення його специфічних функцій:

- 1) діагностичної;
- 2) стабілізаційної;
- 3) розробки антикризового плану.

Одержали подальший розвиток концептуальної основи побудови антикризової стратегії управління для агропромислових підприємств за рахунок структурування та деталізації механізму антикризового управління за наступними етапами:

- 1) діагностика стану підприємства;
- 2) визначення об'єкта, суб'єкта та обґрунтування мети і завдань;
- 3) розробка і реалізація антикризової програми підприємства.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що зроблені висновки і пропозиції доведено до рівня прикладних і методичних рекомендацій, впровадження якщо дозволить своєчасно виявляти рівень кризового стану на підприємстві, визначати його причини, обирати ціль та стратегію підприємства, формувати та реалізовувати заходи антикризового управління, що сприятиме підвищенню ефективності прийнятих управлінських рішень.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати теоретичних і практичних досліджень кваліфікаційної роботи розглянуто і обговорено на науково-практичній конференції «Співдружність наук: архітектура, економіка, право», тема: «Прогнозування банкрутства в системі антикризового управління підприємством» (м. Івано-Франківськ, 17.11.2022 рік).

Усі результати, практичні та методологічні рекомендації є особистим внеском автора, а кваліфікаційна робота є завершеною особистою працею.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків.

Обсяг кваліфікаційної роботи налічує 104 сторінки тексту, містить 7 таблиць, 14 рисунків і 2 додатка, список використаних джерел складається із 73 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1 Теоретичні аспекти прогнозування банкрутства

Необхідною умовою функціонування ринкового механізму є ліквідація збанкрутілих підприємницьких структур на ринку. Уникнення банкрутства та сприяння відновленню прибуткової діяльності в довгостроковому періоді цих структур є завданням системи антикризового управління.

Антикризове управління, в розумінні сучасного суспільства, є досить неоднорідним і неоднозначним поняттям. В одному випадку мається на увазі управління підприємством в умовах загальної економічної кризи, у другому – управління підприємством, яке потрапило в кризову ситуацію внаслідок неефективного управління, у третьому – управління підприємством, підприємство, що знаходиться на межі банкрутства, у четвертому – у період банкрутства. Різне трактування одного і того ж поняття призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації функцій антикризового управління. [30, с. 34].

Виникнення поняття антикризового управління в Україні пов'язано з прийняттям Законів «Про банкрутство» [47], «Про відновлення платоспроможності або визнання підприємства банкрутом» [46] і приватизаційними процесами в Україні, адже саме вони надали поштовх передачі капіталу приватному сектору, яким раніше володіла держава.

Можливість виникнення кризи в діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення специфічної управлінської діяльності – антикризового управління. В останні роки набув поширення термін «антикризове управління», однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичних основ ще перебуває на стадії формування, що зумовлює різні підходи та тлумачення, а також суперечливість в оцінці окремих основних положень.

У вузькому розумінні, під антикризовим управлінням підприємством розуміється управлінська діяльність, яка спрямована на забезпечення стабільного фінансово-економічного стану підприємства на всіх етапах його життєвого функціонування, у тому числі при оздоровленні або ліквідації» [43, с. 55].

Ларіонов І.К. вважає, що «антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки». Автор також підкреслює, що «антикризове управління передбачає використання найважливіших економічних дисциплін (фінансовий аналіз, стратегічне і тактичне планування, інвестиції, менеджмент тощо), об'єднуючи їх в єдину систему за одним критерієм: можливість використання діагностики, профілактики, нейтралізації та подолання кризи» [30, с. 27].

Автор підручника «Антикризове управління підприємством» Л.О. Лігоненко [32, с. 18] зазначає, що «антикризове управління — це спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на якнайшвидше виявлення ознак кризи та створення необхідних передумов для своєчасного її подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, попередження його банкрутство та ліквідація».

Серед наукових праць, в яких досліджуються проблеми діагностики неплатоспроможності та антикризового управління у цілому, а також окремі його інструменти та аспекти зокрема, виділимо дослідження зарубіжних вчених Е. Альтман [72], А. Таффлер [76], Г. Спрінгейт [75].

Серед вітчизняних науковців дослідженню питань антикризового управління підприємствами, діагностики банкрутства, санації і фінансової реструктуризації та їх впливу на сучасних розвиток підприємств присвячені праці низки вчених-економістів, а саме: І.О. Бланка [3], Л.О. Лігоненко [33], Л.С. Ситник [51], О.О. Терещенко [58], Н.М. Тюріної [61], А.М. Чернявського [63], З.Є. Шершньової [67] та ін.

Деякі науковці розуміють кризу підприємства, як незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, який може істотно завадити або, навіть,

унеможливити подальше функціонування підприємства. Інші ж розглядають кризу, підприємства як період нестабільності чи такого стану справ, коли передбачаються великі зміни, при чому результат цих змін може бути вкрай несприятливим, так і позитивним [44].

Головною метою антикризового менеджменту є діагностика кризових процесів, розробка та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію факторів, які найбільш негативно впливають на діяльність підприємства і можуть призвести до його кризи.

Ефективне управління ризиками не зменшує ролі діагностики та антикризового менеджменту в сучасних умовах.

Одне з головних завдань стратегічного контролінгу полягає у своєчасному виявленні стратегічних проблем на підприємстві. З метою швидкої ідентифікації фінансової кризи, виявлення причин, що її зумовлюють, та розробки антикризових заходів на підприємствах доцільно впроваджувати систему раннього попередження та реагування (СРПР).

Система раннього попередження та реагування – це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики, які можуть насуватися на підприємство як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. СРПР розглядається як експрес-діагностика кризового фінансового стану – один з важливих інструментів системи контролінгу.

Система виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів. Першочерговим завданням системи раннього попередження є своєчасне виявлення кризи на підприємстві, тобто ситуації безпосередньої чи непрямой загрози його існуванню. Водночас за допомогою такої системи виявляються додаткові шанси для суб'єкта господарювання.

Експрес-діагностика кризового фінансового стану банкрутства характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку господарюючого суб'єкта, здійснюваної на базі даних його фінансового обліку по стандартних алгоритмах аналізу [57, с. 67].

Основною метою експрес-діагностики банкрутства є раннє виявлення ознак кризового розвитку господарюючого суб'єкта й попередня оцінка масштабів його кризового стану.

Експрес-діагностика банкрутства здійснюється за такими наступними етапами:

1) Визначення об'єктів спостереження «кризового поля», що реалізує загрозу банкрутства господарюючого суб'єкта. Система спостереження «кризового поля» повинна будуватися з урахуванням ступеня генерування цієї загрози шляхом виділення найбільш істотних об'єктів за цим критерієм. Із цих позицій система спостереження «кризового поля» господарюючого суб'єкта може бути представлена такими основними об'єктами:

- ринкова вартість господарюючого суб'єкта;
- структура капіталу господарюючого суб'єкта;
- склад фінансових зобов'язань господарюючого суб'єкта по терміновості погашення;
- склад активів господарюючого суб'єкта;
- склад поточних витрат господарюючого суб'єкта;
- рівень концентрації фінансових операцій у зонах підвищеного ризику;
- чистий грошовий потік господарюючого суб'єкта.

2) Формування системи індикаторів оцінки загрози банкрутства господарюючого суб'єкта. Система таких індикаторів формується по кожному об'єкту спостереження «кризового поля».

Система індикаторів по кожному з об'єктів "кризового поля" підрозділяється на два класи: об'ємні й структурні індикатори. Об'ємні індикатори виражаються абсолютною сумою, структурні – відносними показниками, коефіцієнтами.

Склад індикаторів оцінки загрози банкрутства залежить від особливостей фінансової діяльності господарюючого суб'єкта, цілей діагностики.

3) Аналіз окремих сторін кризового фінансового розвитку господарюючого суб'єкта, здійснюваний стандартними методами. Основу такого аналізу становить порівняння фактичних індикаторів – показників- індикаторів із плановими

(нормативними) і виявлення розмірів відхилень у динаміці. Зростання розміру негативних відхилень у динаміці характеризує наростання кризових явищ фінансової діяльності господарюючого суб'єкта, що генерують загрозу його банкрутства [65].

У процесі аналізу окремих сторін кризового фінансового розвитку господарюючого суб'єкта використовуються такі методи:

- горизонтальний (трендовий) фінансовий аналіз;
- вертикальний (структурний) фінансовий аналіз;
- порівняльний фінансовий аналіз;
- аналіз фінансових коефіцієнтів;
- аналіз фінансових ризиків;
- інтегральний фінансовий аналіз, заснований на моделі «Дюпон».

4) Попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта. Така оцінка проводиться на основі аналізу окремих сторін кризового розвитку господарюючого суб'єкта за ряд попередніх етапів з використанням обговорених вище індикаторів оцінки загрози банкрутства.

Система експрес-діагностики банкрутства забезпечує раннє виявлення ознак кризового розвитку господарюючого суб'єкта й дозволяє вжити оперативних заходів по їхній нейтралізації, її попереджувальний ефект найбільш відчутний в стадії легкої фінансової кризи господарюючого суб'єкта. При інших масштабах кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта вона обов'язково повинна доповнюватися системою фундаментальної діагностики.

Фундаментальна діагностика кризового фінансового стану (банкрутства) характеризує систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку господарюючого суб'єкта, здійснювану на основі методів факторного аналізу і прогнозування [58].

Основними цілями фундаментальної діагностики кризового фінансового стану (банкрутства) є:

- поглиблення результатів оцінки кризових параметрів фінансового розвитку господарюючого суб'єкта, отриманих у процесі експрес-діагностики

банкрутства;

- підтвердження отриманої попередньої оцінки масштабів кризового фінансового стану господарюючого суб'єкта;
- прогнозування розвитку окремих факторів, що генерують загрозу банкрутства господарюючого суб'єкта, і їхніх негативних наслідків;
- оцінка й прогнозування здатності господарюючого суб'єкта до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього фінансового потенціалу.

Фундаментальна діагностика (і прогнозування) банкрутства здійснюється шляхом оцінки фінансового стану на основі комплексного аналізу. При цьому визначаються основні фактори, що обумовлюють кризовий фінансовий розвиток господарюючого суб'єкта. Причому першочергова увага приділяється систематизації основних факторів, намічених до дослідження.

У процесі вивчення й оцінки основні фактори підрозділяються на дві групи: не залежні від діяльності господарюючого суб'єкта – зовнішні, або екзогенні, фактори; залежні від діяльності господарюючого суб'єкта – внутрішні або ендогенні фактори.

Зовнішні (екзогенні) фактори кризового фінансового розвитку у свою чергу підрозділяються при аналізі на три підгрупи: загальноекономічні, ринкові та інші. Загальноекономічні фактори (соціально-економічні загального розвитку країни). У складі цих факторів розглядаються тільки ті, які впливають на господарську діяльність даного господарюючого суб'єкта, тобто формують загрозу його банкрутства. До цих факторів належать: обсяг національного доходу; інфляція; платіжний оборот; стабільність податкової системи; стабільність регулюючого законодавства; рівень реальних доходів населення; рівень безробіття.

Ринкові фактори. При розгляді цих факторів досліджуються негативні для даного господарюючого суб'єкта тенденції розвитку товарних (як по сировині й матеріалах, так і по продукції, що випускається) і фінансових ринків. До ринкових факторів належать: ємність внутрішнього ринку; монополізм на ринку; рівень попиту; пропозиція товарів-субститутів (замінників, подібних за властивостями і



призначенням); активність сировинного ринку; стабільність валютного ринку.

Інші зовнішні фактори. Їхній склад господарюючий суб'єкт визначає самостійно з урахуванням специфіки своєї діяльності. До цих факторів можуть бути віднесені: політична стабільність; демографічні тенденції; наявність стихійних лих; криміногенна ситуація й ін.

Внутрішні (ендогенні) фактори кризового фінансового розвитку також підрозділяються при аналізі на три підгрупи залежно від особливостей формування грошових потоків господарюючого суб'єкта – фактори, пов'язані з операційною, інвестиційною й фінансовою діяльністю.

Операційні фактори. До цих факторів належать: маркетинг; структура поточних витрат (частка постійних витрат); рівень використання основних коштів; розмір страхових і сезонних запасів; диверсифікованість асортиментів продукції; виробничий менеджмент.

Інвестиційні фактори. До цих факторів належать: тривалість будівельно-монтажних робіт; витрата інвестиційних ресурсів; обсяги прибутку по реалізованих реальних проектах; інвестиційний менеджмент та ін.

Фінансові фактори. До цих факторів належать: фінансова стратегія; структура активів (їхня ліквідність); частка позикового капіталу; частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу; дебіторська заборгованість; вартість капіталу; рівень фінансових ризиків; фінансовий менеджмент [56, с. 86].

Існують три стадії технологічної схеми діагностики. Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних функцій та їхніх груп при знаходженні оптимального варіанту запобігання та виходу підприємства з кризи:

1. Діагностика загроз для запобігання кризи (вплив збоїв та ідентифікація потенційних кризових явищ);
2. Діагностика розвитку кризового процесу (впливу на окремі локальні підсистеми та діяльність підприємства);
3. Оцінка ефективності встановлення і контролю ліквідації наслідків (досягнення стабілізації та переходу до зростання).

Основні завдання діагностики на передкризовій стадії підприємства:

- визначення наявних та потенційних «кризових зон» у діяльності підприємства та у сферах його функціонування, прогнозування тенденцій змін у них;
- розробка стратегій, поточних та стратегічних планів, організація їх виконання, здійснення керівництва проектами спрямованими на запобігання кризових явища;
- формування зв'язків із зовнішніми спеціалістами - консультантами, які зможуть допомогти у подоланні кризового явища;
- формування інформаційної бази, яка має включати методичну та «практичну» складову із подолання кризових явищ, вітчизняний та закордонний досвід з антикризової діяльності.

В умовах розвитку кризи задачі діагностики полягають у:

- аналізі причин, ідентифікації типу та глибини кризи;
- введенні в дію резервних антикризових планів, коригування їх змісту в залежності від характеристик кризи;
- включення антикризової комунікаційної системи, що здійснюватиме оперативний контролінг антикризових заходів з постійною оцінкою: ймовірності отримання бажаних результатів, ймовірності отримання небажаних результатів, ймовірності відхилення в процесі здійснення заходів, можливих позитивних і негативних наслідків рішень, що приймаються в умовах кризи;
- аналізі поля сил і проведенні роботи щодо запобігання наслідків. На стадії стабілізації діяльності та виведення підприємства з кризи задачі діагностики наступні:
  - коригування концепції антикризового управління;
  - визначення керованих та некерованих кризоутворюючих факторів у діяльності підприємства, прогнозування тенденцій їх зміни;
  - забезпечення базису для розробки нових стратегій, поточних та стратегічних планів, організації їх виконання, здійснення керівництва проектами спрямованими на ліквідацію наслідків кризи та розвиток підприємства у нових

умовах;

– узгодження оцінок із зовнішніми організаціями, спеціалістами-консультантами, які зможуть допомогти у подоланні кризи, розгляд можливості впровадження систем моніторингу та контролінгу «кризових зон», виокремлення підсистем управління ризиками та безпекою підприємства.

В період масового застою вітчизняних підприємств, з урахуванням особливостей їх розвитку, а також залежно від стану об'єкта управління можна виокремити такі види антикризового управління: попереджувальне, кризове, посткризове [66, с. 48].

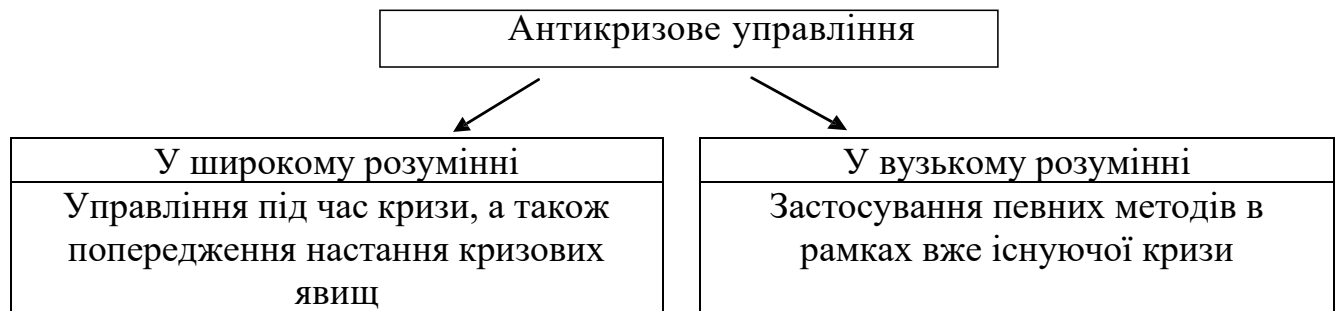
Для кожного виду антикризового управління пропонується реалізація різних за своїм функціональним призначенням і змістом етапів попереджувального, кризового і посткризового управління.

Сьогодні в науковій літературі можна знайти різні визначення сутності терміну «антикризове управління».

Досить послідовно й ґрунтовно поняття «антикризове управління» розкрито в монографії Л.О. Лігоненко [33, с. 13], яка вважає, що більш коректно під антикризовим управлінням розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану недопущення поширення цих явищ і стагнації розвитку суб'єкта господарювання протягом усього періоду його функціонування. Тобто, антикризове управління являє собою 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 суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Отже, на основі вищевикладеного, можна зазначити, що ряд спеціалістів у галузі менеджменту під антикризовим управлінням розуміють або управління в умовах вже існуючої кризи з метою ліквідації підприємства, або управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризового стану. Тобто, по суті, обмежуються стадією банкрутства. Інші автори розглядають антикризове управління ще ширше: антикризове управління повинно заздалегідь спрогнозувати

та попередити неплатоспроможність підприємств, а в стратегічному плані – забезпечити йому протягом тривалого часу конкурентні переваги (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Визначення поняття «антикризового управління» за масштабністю [20]**

Сучасне антикризове управління містить у собі не тільки процедуру банкрутства, не тільки заходи для виведення підприємства з кризи, але насамперед профілактику банкрутства, профілактику фінансової кризи підприємства. У цьому випадку система антикризового управління буде мати три яскраво виражених елементи:

1. прогнозування кризи/банкрутства;
2. профілактика кризи/банкрутства;
3. вивід підприємства з кризи (у разі потреби).

В процесі дослідження визначено систему антикризового управління підприємством як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально- економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.2). Основними елементами запропоновано визначати суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління.

В основі системи антикризового управління є діагностика, яка повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, інформаційне забезпечення планування, організації та реалізації антикризових заходів з метою збереження

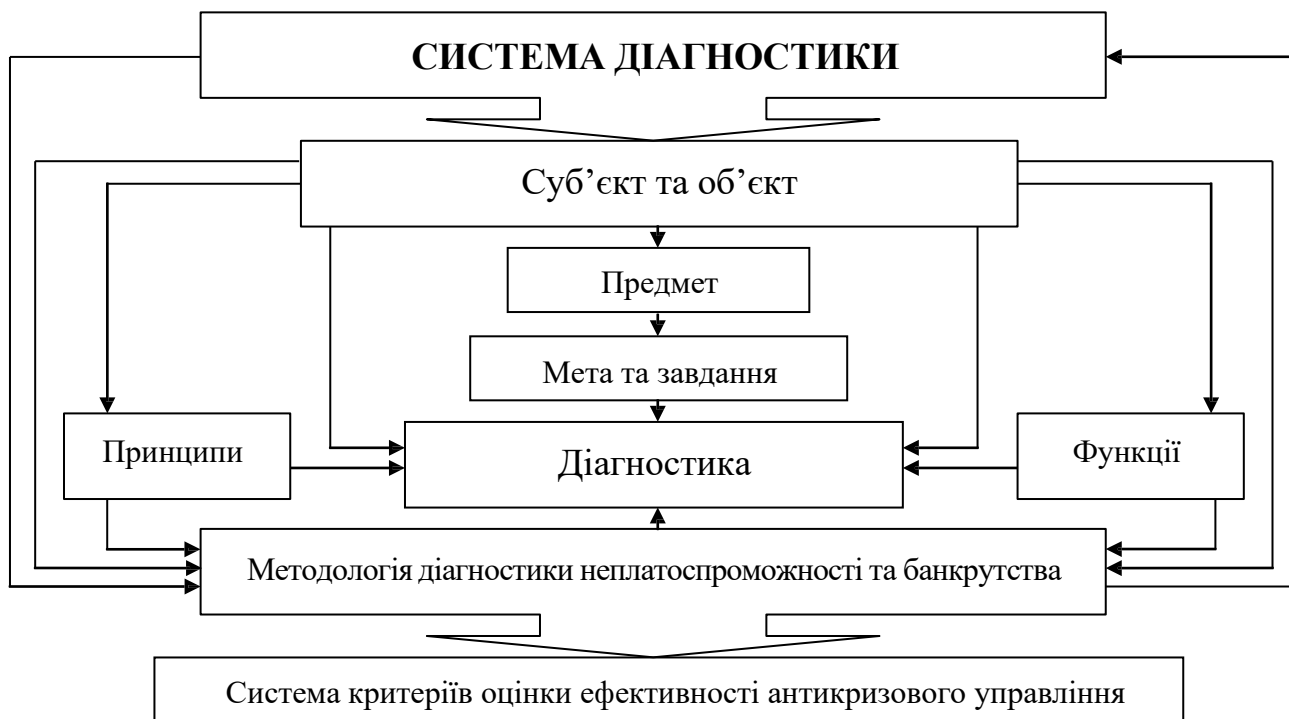
базових позитивних характеристик підприємства, оцінювання відновлення його ефективного функціонування.

Предметом діагностики є передбачувані та реальні причини кризи, фактори що її викликають, симптоми та наслідки до яких вона призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи [32, с. 26].

Головною метою антикризового управління є забезпечення в соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. А для діагностики – забезпечення своєчасності та повноти ідентифікації чинників та масштабів кризових процесів на підприємстві.

Основними завданнями системи ДЗБП визначено:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);
- прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;
- розробку випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях [36, с. 40].



**Рис 1.2. Система діагностики загрози банкрутства підприємства (СДЗБП)**

Об'єктом ДЗБП є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

Суб'єктами системи ДЗБП є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи.

До суб'єктів ДЗБП, як керуючої підсистеми, належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової служби, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів.

Успішність ДЗБП значною мірою залежить від дотримання його принципів, які охоплюють весь процес діагностики, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність [51].

Оскільки ДЗБП, як складову антикризового управління та системи управління підприємством, доцільно розглядати як певний спеціальний

інструментарій, який застосовується в критичних умовах розвитку підприємства та повинен базуватися на загальних принципах менеджменту, які мають універсальний характер та впливають на всі сфери управління, та специфічних, притаманних лише антикризовому менеджменту (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Принципи антикризового управління та діагностики банкрутства**

Система ДЗБП покликана виконувати ряд функцій, під якими слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій.

Процес діагностики являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих дій суб'єкта управління з метою ідентифікації кризового стану та процесів на підприємстві.

Сучасна економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати підсистеми діагностики й антикризового управління у складі загальної структури управління підприємствами, які будуть найбільш ефективними в умовах кризового стану окремого підприємства. Саме тому в основі методології повинна лежати

теорія та практика світової науки з урахуванням специфічних особливостей функціональної спрямованості антикризового управління в системі управління підприємством, а також особливих соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств.

Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення цілей антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових заходів та відновлення функціонування підприємства при дотриманні визначених критеріїв показників і обмежень [54].

Дотримуючись логічного дослідження, надалі доцільно визначити критерії оцінки ефективності антикризового управління, а саме:

- досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;
- економічність отримання позитивного ефекту;
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства;
- швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;
- швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень;
- актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління;
- кваліфікованість персоналу.

Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу, результат застосування яких сприятиме виходу підприємства з кризового стану, відновлення його ефективної діяльності та недопущення виникнення кризових ситуацій в майбутньому.

Ефективність формування системи діагностики загрози банкрутства залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта антикризового управління, мети



та основних завдань, основних принципів, функцій та процесу управління в період кризи, виокремлення методологічної основи попередження та подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінки ефективності антикризових дій. Тому дослідження методології ДЗБП є досить актуальним і потребує поглибленого вивчення та розвитку, що буде метою подальших наукових досліджень.

## **1.2 Складові елементи системи антикризового управління на підприємстві**

Аналізуючи розвиток економіки України, бачимо, що нестабільність та кризовий стан є характерними явищами для нашої держави. Сильний вплив на діяльність вітчизняних підприємств здійснюють глобальна фінансово-економічна криза, політичний колапс, недосконалість законодавства, недостатній рівень державної регуляторної політики й великий рівень дебіторської та кредиторської заборгованості підприємств. У таких умовах господарювання в управлінні підприємствами має бути врахований високий рівень впливу факторів зовнішнього середовища, а отже, управління має постійно носити антикризовий характер.

Антикризове управління є визначальним фактором економічного розвитку не лише окремого підприємства, а й регіону, країни в цілому. Даний вид управління створює необхідні умови для стабілізації, подальшого розвитку та активізації діяльності підприємства не лише на вітчизняному ринку, але й при виході на зарубіжні ринки. Таким чином, дана тема є досить актуальною, особливо за умов сучасного стану економіки, і тому потребує детальнішого вивчення й обґрунтування [16].

Проблема побудови ефективної системи антикризового управління привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних економістів. Серед вітчизняних дослідників, роботи яких присвячені вирішенню зазначеної проблеми, доцільно відзначити таких, як: Л. Лігоненко [31], І. Бланк [3], В. Василенко [7], А. Чернявський [63], О. Терещенко [57], Л. Ситник [51] та ін.

З-поміж зарубіжних дослідників заслуговують на увагу наукові праці Е. Альтмана [72], Е. Короткова [24], Г. Спрінгейта [75], Т. Клебанової [17] та багатьох

інших. Проаналізувавши праці згаданих авторів, доцільно відзначити, що, незважаючи на їх велику кількість, багато питань, пов'язаних із визначенням основних складових системи антикризового управління та взаємозв'язків між ними, залишаються опрацьованими не до кінця.

Проте, слід зазначити, що, розглядаючи сутність антикризового управління, більшість дослідників єдині в думці стосовно його специфічності. Складність проблеми антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

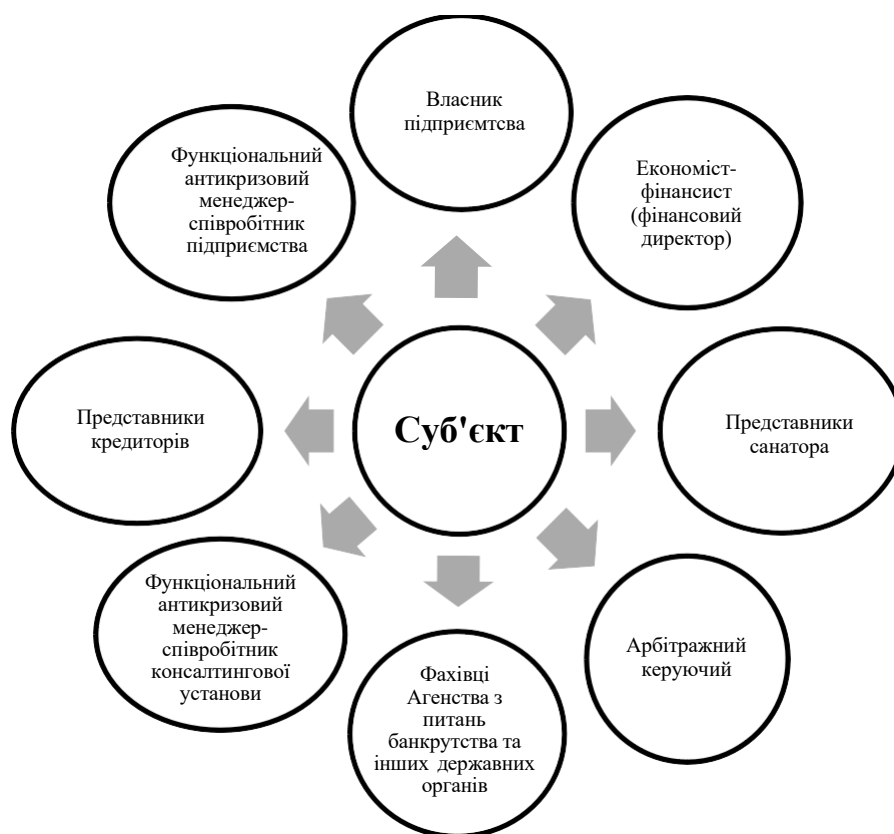
Метою антикризового управління є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне вирішення всіх проблем, пов'язаних з об'єктивним циклічним розвитком економіки та суб'єктивними факторами на макро- та мікрорівнях [60].

Головним завданням антикризового управління є мінімізація ризиків управлінських рішень, що дозволило б досягти поставленої мети і результату за мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків, а також знизити імовірність виникнення кризових ситуацій, підвищити стратегічний потенціал і активізувати потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції.

Об'єктом антикризового управління є кризові ситуації в діяльності підприємства, зокрема причини їх виникнення, розвиток кризи та заходи щодо її запобігання.

Суб'єктами антикризового управління підприємством як управляючої підсистеми є певне коло осіб, що реалізують його завдання (рис 1.4). Сучасна практика дає можливість виокремити вісім груп суб'єктів антикризового процесу: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової установи, функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, фахівці Агентства з питань

банкрутства та інших державних органів, представники кредиторів, представники санатора, арбітражний керуючий.



**Рис. 1.4. Суб'єкти антикризового управління підприємством**

Функції антикризового управління: планування - це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення; організація - формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів; мотивація - система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу; контроль прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім цього, антикризове управління має ряд специфічних функцій (рис.1.5).

Як видно з рис.1.5, антикризове управління передбачає не тільки швидке реагування і ліквідацію наслідків кризових явищ, а й реалізацію заходів запобігання виникненню проблем та підтримки стабільної ефективної діяльності суб'єкта господарювання.

Моніторинг факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на суб'єктів господарювання та їх змін	Створення стратегічних резервів матеріальних ресурсів на випадок виникнення кризи	Розробка антикризового плану (концепції подолання кризи, що включає планування стратегічних та оперативних заходів)	Максимально швидке реагування на кризові явища	Стабілізація (ліквідація наслідків кризи та приведення до початкового ефективного стану)	Використання необхідних форм санації для уникнення банкрутства	Проведення процедури банкрутства або ліквідації в разі неспроможності
<b>Функції антикризового управління</b>						
Пізнавальна (пізнання сутності й особливостей кризових явищ, визначення їх причин)	Методологічна (антикризове управління як дисципліна становить теоретичну базу для впровадження даного менеджменту в діяльності суб'єктів господарювання)	Виховна (формування сучасного типу мислення)	Практична (використання накопичених знань антикризового управління в практичній діяльності ринкових агентів)	Недопущення кризових ситуацій (постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги ринкового агента)	Діагностика кризових явищ (ідентифікація потенційних ризиків для конкретного банку та розробка заходів щодо їх зниження)	

**Рис. 1.5. Специфічні функції антикризового управління**

Серед основних принципів антикризового управління можна виділити такі: принцип постійної готовності до реагування; принцип превентивності дій. Згідно із цим принципом краще запобігти кризі, ніж забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків; терміновість реагування на окремі кризові явища в діяльності підприємства; диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства; повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану; використання в разі необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутству [15].

Антикризове управління має певні особливості, до основних з яких Л.О. Лігоненко відносить:

1. специфічність мети застосування управлінського інструментарію;
2. ресурсні та часові обмеження; орієнтацію на розв'язання проблем, а не тільки їх зовнішніх проявів;

3. орієнтацію та мінімізацію втрат усіх його учасників (власників, кредиторів, персоналу, держави);
4. інноваційний характер.

Усю сукупність проблем, які вирішує антикризове управління, можна представити чотирма групами. Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій, що передбачає необхідність своєчасно виявити настання кризи, знайти її перші ознаки, зрозуміти її характер, розробити механізми запобігання кризі і впровадити в реалії. І це досягається за допомогою управління, яке вирішує проблеми життєдіяльності підприємства в період кризи, сприяє виходу з кризи і ліквідації її наслідків. Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності підприємства. Це, насамперед, методологічні проблеми його життєдіяльності, у процесах вирішення яких формулюються місія і мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, безліч соціально-психологічних проблем. Проблематику антикризового управління можна представити й диференціацією технологій управління (третья група проблем), яка включає в самому загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Велике значення також мають проблеми аналізу й оцінки кризових ситуацій, оскільки тут існує безліч обмежень за часом, кваліфікацією персоналу, методологією й організацією вирішення проблем в умовах кризового функціонування підприємства, недостатністю інформації й ін. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, що сприяють виведення підприємства з кризи. Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, що завжди супроводжує кризові ситуації. Таким чином, в умовах світової фінансової кризи, зростання неплатоспроможності й інших економічних проблем антикризове управління, зорієнтоване як на запобігання проблемам, так і на їх подолання, що стає необхідним для ефективної діяльності

всіх суб'єктів господарювання.

### 1.3 Інструментарій прогнозування банкрутства в системі антикризового управління підприємством

В даний час виникнення кризових ситуацій, що призводять до банкрутства підприємств, обумовлене неправильним управлінням і зовнішніми факторами, що характеризують економічну обстановку, в якій функціонує фірма і від якої вона не може не залежати. Кризова ситуація характеризується підвищеним ризиком банкрутства, слабкою конкурентною позицією, фінансової нестійкістю. Для забезпечення ефективної діяльності, а також конкурентоздатності підприємство має не тільки своєчасно виявляти несприятливі тенденції у своєму розвитку і прогнозувати банкрутство, але й знаходити адекватні шляхи та засоби виходу з кризових ситуацій із щонайменшими втратами і в найкоротші терміни. На нашу думку для ефективного вирішення цих проблем необхідно як обґрунтування методу антикризового управління, так і інструментарію, який дає змогу кількісно вимірювати глибину кризи.

Питаннями антикризового управління займалися видатні вітчизняні та зарубіжні вчені, які визначили, що до головних методів антикризового управління слід віднести моніторинг, контролінг, диверсифікацію, реструктуризацію і санацію підприємства. Сутнісна характеристика та сфери застосування цих методів наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

#### Класифікація методів антикризового управління

Метод	Сутність	Застосування
Моніторинг	Дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з господарською діяльністю підприємства.	Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів», тобто моніторинг потрібен упродовж всього життєвого циклу

	Певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками.	Впроваджують на стадії створення підприємств та на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі.
Контролінг	Контролінг є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління на підприємстві, її аналізу та обробки.	Впровадження системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ. Розробка санаційної концепції та плану санації, що має здійснюватися в тісному співробітництві із зовнішніми
Диверсифікація	Розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямку, щоб не бути залежним від одного ринку	На початку створення підприємства При перших ознаках кризи.
Санація внутрішня	Сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел.	За виникнення загрози банкрутства.
Санація зовнішня	Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно- правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкуренто- спроможності	За виникнення загрози банкрутства. На відновлення ліквідності й платоспроможності та, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості й конкуренто- спроможності.
Реструктуризація	Здійснення організаційно- економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкуренто- спроможної	На ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуча, проте на цьому етапі реструктуризація проходить складніше. Переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості.

До головних методів антикризового управління підприємства слід віднести наступні:

1. Моніторинг – дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього

середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства застосовується з метою раннього виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів», моніторинг потрібен протягом всього життєвого циклу підприємства.

2. Диверсифікація – розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку. Диверсифікація застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи [31, с. 52].

3. Санація зовнішня – система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства боржника в довгостроковому періоді. Санація застосовується при виникненні загрози банкрутства, на відновлення

4. ліквідності та платоспроможності та, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності.

5. Санація внутрішня – сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел.

6. Реструктуризація – здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Реструктуризація застосовується на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуча, проте на цьому етапі реструктуризація проходить складніше. Реструктуризація проводиться переважно на подолання причини стратегічної кризи та кризи прибутковості [31, с. 55].

7. Контролінг – певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками.

Контролінг впроваджують на стадії створення підприємства та на



підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі. Застосовується впровадження системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ. Застосовується розробка санаційної концепції та плану санації, що має здійснюватися в тісному співробітництві із зовнішніми експертами. Виконується контроль за виконанням плану санації [11].

До головних специфічних методів контролінгу належать такі:

- бенчмаркінг;
- вартісний аналіз;
- аналіз точки безбитковості;
- портфельний аналіз;
- ABC-аналіз;
- СОФТ-аналіз (аналіз сильних та слабких місць).

Як бачимо, усі методи доцільно класифікувати за фазами розгортання кризи та за універсальністю для всіх етапів підприємства в кризовому становищі. Оскільки комплексною характеристикою результатів функціонування підприємства є його фінансовий стан, то надалі досліджується саме моніторинг фінансового стану підприємства.

Сучасний стан розробки методичного забезпечення діагностики кризового стану підприємства характеризується різноманітністю підходів та інструментів її проведення. Практично жодне дослідження зарубіжних та вітчизняних фахівців із фінансового аналізу та антикризового управління не обходиться без викладення окремих методів, які можуть використовуватися для здійснення цієї роботи. Багато намагань формалізувати процес оцінки рівня ризику банкрутства не привели до створення моделі, яка б була захищена від невизначеності. Тому в даній роботі вважаємо за доцільне розкрити різні підходи до оцінки підприємств з точки зору антикризового управління.

В цілому дані підходи включають два основних напрямки:

- аналіз і діагностика фінансового стану підприємства;
- управлінський аналіз.

Необхідно підкреслити, що зазначені напрямки в жодному разі не суперечать,

а доповнюють один одного.

Існуючі методики аналізу і діагностики фінансового стану підприємства можна класифікувати таким чином:

1. Офіційна процедура діагностики кризового стану підприємства;
2. Концепція експрес-діагностики кризи;
3. Модель Бівера;
4. Двофакторна модель Альтмана;
5. Z-рахунок Альтмана (п'ятифакторна модель);
6. Модель Таффлера;
7. PAS-коефіцієнт. Тренд Z-коефіцієнта;
8. Чотирьохфакторна R-модель ризику банкрутства;
9. Рейтингове число (Сайфуллін, Кадиков);
10. Шестифакторна модель Зайцевої;
11. А-рахунок Аргента;
12. Методика діагностики кризи з урахуванням специфіки галузей;
13. Якісні методи прогнозування кризи.

Але, незважаючи на велику кількість підходів до прогнозування банкрутства, в Україні немає єдиної сформованої моделі, яка б дала змогу кваліфіковано оцінити перспективний фінансовий стан підприємства.

Критична оцінка домінуючих у вітчизняній теорії й практиці методологічних підходів до діагностики фінансової кризи дозволяє виокремити такі їх недоліки:

- неврахування галузевих особливостей об'єкта діагностики;
- недостатнє теоретичне та емпіричне обґрунтування критичних точок (чи інтервалів) для окремих фінансових індикаторів та довільність фіксування нормативних значень фінансових показників;
- суб'єктивність відбору показників, які підлягають аналізу;
- неврахування факту різної вагомості впливу окремих показників на загальні результати аналізу;
- ігнорування показників, які розраховуються на базі чистого грошового потоку [9].

У процесі кількісного аналізу добирається низка показників, для кожного з яких визначається питома вага в так званій «дискримінантній функції». Окремі величини характеризують різний вплив показників на значення пояснювальної змінної, яка в інтегральному порядку репрезентує фінансовий стан підприємства. Як і граничне значення вибраних показників, так і їх вагомість може корегуватися. Вона залежить від галузі, до якої належить підприємство, загальної економічної та політичної ситуації в країні, рівня інфляції та інших факторів.

Таким чином, сучасний керівник має досить великим набір методик діагностики фінансового стану організації. Більш кращими виглядають методи, засновані на інформації по вітчизняним організаціям (для України більш прийнятні російські методики). Але в цілому можна зробити висновок про те, що для будь-якого методу існують як позитивні сторони так і недоліки. Тому, при аналізі фінансового стану організації необхідно прагнути до комплексного використання декількох методик для отримання більш достовірних результатів. Аналіз фінансового стану підприємства не вичерпується лише встановленням неплатоспроможності підприємства, як це розраховувалось раніше, за методикою аналізу фінансової структури балансу підприємства за трьома критеріями: за коефіцієнтом поточної ліквідності, коефіцієнтом забезпеченості власними засобами і коефіцієнтом відновлення. Для того, щоб виробити правильні рішення щодо виходу підприємства з кризового стану, необхідно проведення поглибленої фінансової діагностики. При цьому повинні враховуватися галузеві і регіональні особливості.

Для цього спочатку проводиться попередній експрес - аналіз, щоб виявити прогалини в діяльності підприємства і намітити напрямки для поглибленого аналізу. По-перше, проводиться читання балансу, тобто з'ясовується характер зміни підсумку балансу за звітний період. По-друге, здійснюється порівняльна діагностика динаміки підсумку балансу і обсягу виробництва та реалізації продукції, а також прибутку підприємства.

Низка авторів також обґрунтовують тезу про доцільність універсальних моделей прогнозування фінансової неспроможності підприємства. Їх аргументи

зводяться до того, що класифікаційні моделі з відносно незначною кількістю показників є надзвичайно ефективними, відносно простими у використанні і досить зрозумілими. Такі моделі є незалежними відносно галузі, тобто можуть не враховувати галузевих особливостей.

Наявність великої кількості підходів до діагностики банкрутства підприємства підкреслює підвищений інтерес, наявність попиту на них та доцільність заострення уваги на цій темі. Характеристика кожного методу, які були представлені вище, свідчать про різноманітність методичного змісту кожного з них і, як наслідок – про необхідність застосування ситуативного підходу до вибору метода.

Лише теоретичне дослідження моделей не може репрезентувати їх об'єктивність та можливість використання в національній економіці. Тому для апробації методик діагностування банкрутства було проведено дослідження результатів фінансово-господарської діяльності низки вітчизняних підприємств для забезпечення повноти та завершеності дослідження.

Існують критичні показники для оцінки можливого банкрутства фірми, які є одними з ефективних інструментів при антикризовому управлінні. Вони діляться на дві групи.

Перша група показників свідчить про можливі фінансові ускладнення і про ймовірність банкрутства в майбутньому: повторюються суттєві втрати в основній діяльності, що виражаються в постійному спаді виробництва, скороченню обсягів продажу та постійній збитковості; наявність простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості; низькі значення кредиторської та дебіторської заборгованості; збільшення до небезпечних меж частки позикового капіталу в загальній його сумі; дефіцит власного оборотного капіталу; наявність наднормативних запасів сировини і готової продукції; зниження виробничого потенціалу.

Друга група включає показники, які сигналізують про можливість різкого погіршення фінансового стану в майбутньому за неприйняття дієвих заходів: надмірна залежність підприємства від будь-якого одного конкретного проекту,

типу обладнання, виду активу, ринку сировини або ринку збуту; недооцінка оновлення техніки і технології; втрата досвідчених працівників апарату управління; вимушений простій, неритмічна робота; участь підприємства в судових розглядах з непередбачуваним результатом; політичний ризик; недостатність капітальних вкладень.

До переваг цієї системи індикаторів можливого банкрутства можна віднести системний і комплексний підходи, а до недоліків - більш високий ступінь складності прийняття рішення [32, с. 127]. Не всі ці критерії і показники можуть бути розраховані безпосередньо за даними бухгалтерської звітності. Разом з тим, якщо в рамках попередньої діагностики фінансового стану підприємства є можливість використовувати додаткову інформацію за деякими з цих показників, то надійність аналізу та обґрунтованість висновків тільки підвищуються.

Однією з найпростіших моделей прогнозування ймовірності настання кризи вважається двофакторна модель Альтмана (індекс кредитоспроможності). Вона ґрунтується на двох ключових показниках (показник поточної ліквідності і показник частки позикових коштів), від яких залежить ймовірність кризи підприємства. Ці показники множаться на вагові значення коефіцієнтів, знайдені емпіричним шляхом, і результати потім складаються з певною (визначеною для кожної країни окремо) постійною величиною, також отриманою тим же (дослідно-статистичним) способом. Якщо отримані результати виявляється негативним, ймовірність кризи невелика; позитивне значення отриманого показника вказує на високу ймовірність кризи.

Індекс кредитоспроможності побудований таким чином, що дозволяє розділити господарюючі суб'єкти на потенційних банкрутів і тих, що стійкі до даного процесу. Як показують дослідження американських аналітиків, модель Альтмана дозволяє в 95% випадків передбачити кризу підприємства на рік вперед. Дана модель не знайшла практичного призначення в Україні, так як вважається, що даний аналіз повністю не охоплює проблем українських підприємств щодо прогнозування банкрутства.

У практиці фінансово-господарської діяльності західних фірм для оцінки

ризикі банкрутства широко використовується метод, запропонований в 1968 р. економістом Альтманом. Індекс кредитоспроможності тут представляє собою модель, побудовану за допомогою вивчення даних збанкрутілих підприємств США. В Україні робляться численні спроби використання Z-рахунку Альтмана для оцінки платоспроможності та діагностики банкрутства. Однак, відмінності у зовнішніх факторах, що роблять вплив на функціонування підприємства (ступінь розвитку фондового ринку, відсутність вторинного ринку цінних паперів, податкове законодавство, нормативне забезпечення бухгалтерського обліку), а отже, на що використовуються в даному випадку економічні показники, призводять до складнощів використання моделі Альтмана і спотворюють імовірнісні оцінки [32, с. 160].

Модель прогнозування фінансової неспроможності, розроблена американським економістом Е. Альтманом є класичною у своїй сфері, оскільки включена до більшості підручників, присвячених фінансовому прогнозуванню та оцінці кредитоспроможності підприємств. За деякими джерелами, точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить: за 5 років до банкрутства - 36%; чотири роки до банкрутства – 29%; три роки до банкрутства – 48%; два роки до банкрутства – 83%; один рік до банкрутства – 95%.

Модель економіста Е. Альтмана (розроблена в 1968 році і відома також під назвою «розрахунок Z-показника» – інтегрального показника рівня загрози банкрутства) [5].

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (1.1)$$

де  $X_1$  – частка робочого капіталу в загальній кількості активів, яка розраховується за формулою:

$$X_1 = \frac{OA}{A}, \quad (1.2)$$

де OA – оборотні активи підприємства; A – активи підприємства;

$X_2$  – рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком, яка розраховується за формулою:

$$X_2 = \frac{НП}{A}, \quad (1.3)$$

де НП – нерозподілений прибуток.

X3 – рентабельність активів, обчислена за прибутком від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), яка розраховується за формулою:

$$X3 = \frac{\text{ФРзд}}{A}, \quad (1.4)$$

де ФРзд – фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування;

X4 – коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу, який розраховується за формулою:

$$X4 = \frac{\text{СК+ПК}}{\text{ПЗ}}, \quad (1.5)$$

де СК – статутний капітал; ПК – пайовий капітал;

ПЗ – поточні зобов'язання;

X5 – віддача всіх активів, яка розраховується за формулою:

$$X5 = \frac{\text{ЧД(В)Р}}{A}, \quad (1.6)$$

де ЧД(В)Р – чистий дохід (виручка) від реалізації.

Значення показника «Z» так пов'язане з імовірністю фінансової кризи наступним чином:

$Z \leq 1.8$  – дуже висока;  $1,81 \leq Z \leq 2,70$  – висока;  $2,71 \leq Z \leq 2,99$  – можлива;  $Z \geq 3,00$  – дуже низька.

Коефіцієнт Бівера відповідно до Методичних рекомендацій розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань за формулою 1.7 [32]:

$$\text{КБ} = \frac{\text{ЧП}-A}{\text{ДЗ}+\text{ПЗ}}, \quad (1.7)$$

де ЧП – чистий прибуток; А – амортизація;

ДЗ – довгострокові зобов'язання; ПЗ – поточні зобов'язання.

Проте у згаданих Методичних рекомендаціях та в цілій низці інших наукових видань, присвячених дослідженню питань банкрутства [3, с. 115], коефіцієнт Бівера помилково розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань.

Слід зазначити, що величина, яка дорівнює різниці між чистим прибутком і амортизацією, немає під собою ніякого економічного змісту, а сума чистого прибутку і амортизації у фінансовому менеджменті трактується як потік грошових

коштів. Так, у чисельнику формули 1.7, для розрахунку коефіцієнта Бівера повинна стояти не різниця, а сума показників (чистий прибуток + амортизація), на що справедливо вказує Н.Я. Михаліцька. Та й зрештою, багато фінансових аналітиків, як вітчизняних, так і зарубіжних, використовують при фінансовому аналізі, показник, що дорівнює відношенню потоку коштів до загальної заборгованості.

Таким чином, формула для розрахунку коефіцієнта Бівера матиме такий вигляд:

$$KB = \frac{ЧП+А}{ДЗ+ПЗ} \quad (1.8)$$

Ознакою формування незадовільної структури балансу відповідно до методичних рекомендацій є таке фінансове становище підприємства, коли протягом тривалого часу (1,5 – 2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва. Значення коефіцієнта Бівера, що рекомендується за міжнародними стандартами, знаходиться в інтервалі 0,17 – 0,40.

Коефіцієнт Бівера пропонували використовувати в Україні у Методичних рекомендаціях щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства від 26.10.2010 р. [37]. Однак, дана методика має кілька вагомих недоліків: нормативні значення фінансових показників не враховують галузеву специфіку підприємств; не враховано ефективність використання капіталу на підприємствах (оборотність, рентабельність); розрахунок коефіцієнта Бівера проводиться в статичі.

Система показників Бівера в українській практиці застосовується досить часто для цілей прогнозування стану банкрутства в управлінні підприємством. Але останнім часом у зв'язку із зовнішніми чинниками, що обумовлюють кризовий стан багатьох підприємств (політична нестабільність, спад обсягу національного доходу, зростання інфляції, уповільнення платіжного обороту, нестабільність податкової системи та регулюючого законодавства, зниження рівня реальних доходів населення, зростання безробіття) прогнозування фінансового стану підприємства в майбутньому дуже складно, і, отже, застосування системи показників Бівера недоцільно.



При методі рейтингової оцінки фінансового стану підприємства, за пропозицією Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова, рейтингове число (R) складається з коефіцієнта забезпеченості власними засобами, коефіцієнта поточної

ліквідності, коефіцієнта інтенсивності обороту авансованих капіталу, коефіцієнта менеджменту та коефіцієнта рентабельності власного капіталу [32, с. 146]. При повній відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним рівням рейтингове число дорівнюватиме 1. Фінансовий стан підприємств з рейтинговим числом менше 1 характеризується як незадовільний. Рейтингова оцінка фінансового стану може застосовуватися з метою класифікації підприємств за рівнем ризику взаємин з ними банків, інвестиційних компаній, партнерів. Діагностика неспроможності управління фірмою на базі рейтингового числа не дозволяє оцінити причини потрапляння підприємства «в зону неплатоспроможності». Крім того, нормативний зміст коефіцієнтів, що використовуються для рейтингової оцінки, також не враховує галузевих особливостей фірм. Але цей метод діагностики банкрутства при антикризовому управлінні будувався з урахуванням специфіки російського бізнесу, тому представляється найбільш оптимальним для застосування в Україні.

Для аналізу управління кризою використовується показник Аргента (А-рахунок). Згідно з методикою його розрахунку дослідження починається з припущень, що, по-перше, йде процес, що веде до кризи, а, по-друге, процес цей для свого завершення вимагає декількох років. При розрахунку А-рахунків конкретного підприємства слід ставити кількість балів відповідно до методики Аргента. Кожному фактору кожній стадії привласнюють певну кількість балів і розраховують в кінцевому підсумку агрегований показник А-рахунок.

Можливість використання різних методів діагностики дозволяє отримати комплекс принципово нових даних щодо управління об'єктами, що діагностуються, і зробити відповідні висновки щодо його економічного та соціального розвитку. Дані моделі прогнозування покликані визначити цілі на перспективи. Вони є найбільш точним і якісним методом передбачення, що допомагає побачити накопичені проблеми минулого, від яких треба вчасно звільнитися, та зрозуміти

перспективу нових ідей, корисних для підприємства. Практичне використання таких моделей на підприємствах – одна з першочергових задач і один із головних резервів їхньої господарської діяльності.

Таким чином, необхідно своєчасно розпізнавати і забезпечувати прийняття управлінських рішень, які будуть обумовлювати зниження впливу негативних процесів на стан фірми: можливо не для повного запобігання кризи, а хоча б часткової локалізації найбільш істотних його проявів. Зміст і результати діагностичних досліджень дозволяють зробити висновок, що вони є одним з найбільш універсальних засобів отримання достовірної інформації про стан і відхилення у розвитку досліджуваного підприємства. Вони особливо важливі, оскільки за допомогою даних інструментів можна заздалегідь, навіть до моменту прояву негативних тенденцій у діяльності підприємства, виявити моменти, які породжують подібні темпи роботи і вжити відповідних заходів щодо їх ліквідації або зниження ступеня негативних впливів. Також слід розуміти, що позитивний ефект у системі антикризового управління від проведення досліджень з використанням ефективних фінансових інструментів досягається в тому випадку, якщо він носить комплексний характер.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «АГРОФІРМА «ПРОВЕСІНЬ»

#### 2.1 Оцінювання фінансового стану підприємства

Достовірна та своєчасна ідентифікація факторів негативного впливу дозволяє сформулювати відповідну фінансову політику та розробити заходи щодо раціоналізації використання фінансів, забезпечення стабільності у довгостроковому періоді, а головне, попередити ризик розвитку банкрутства підприємства. На сьогодні головною проблемою в методології формування прогнозу банкрутства підприємств є не відсутність теоретичного підґрунтя, а недостатній ступінь його систематизації, неадаптованість цілого ряду методик до галузевих особливостей підприємницької діяльності. Виходячи з цього, критичний аналіз та удосконалення механізмів попередження банкрутства підприємств сільського господарства набуває особливої актуальності [18, с. 94]. Сучасне наукове товариство напрацювало майже 200 різних методик прогнозування банкрутства та фінансового стану [74], але практичне застосування часто ставить питання їх ефективності на реальних підприємствах. Так, одночасна апробація кількох таких методик призводить до інакших, іноді навіть протилежних, результатів. Також на точність прогнозних значень вихідних даних впливають джерела, їх якість і кількість. Всі методики, які створені за кон'юнктурними особливостями, специфікою законодавства та ведення підприємницької діяльності певних економічних суб'єктів, часто не відповідають умовам діяльності інших. Переважаюча більшість таких методик формується на аналізі даних фінансової та статистичної звітності підприємств з подальшою оцінкою ряду фінансових показників застосовуючи систему розрахункових (кількісних) моделей або з використанням евристичних методів. Об'єктом дослідження стану антикризового управління в аспекті попередження та діагностики банкрутства є Приватне акціонерне товариство «Агрофірма «Провесінь». Підприємство працює в галузі сільського господарства, харчової та переробної промисловості, займається вирощуванням свіжих овочів у спорудах закритого ґрунту, роздрібною та гуртовою торгівлею

овочевою продукцією, розсадою високоврожайних сортів помідорів та огірків вітчизняної та голландської селекції; експортом сільськогосподарської продукції. Код за ЄДРПОУ: 00854400, адреса місцезнаходження – 79067, Львівська, Личаківський, м. Львів, вул. Тракт Глинянський, 152.

Статутний капітал ПАТ «Агрофірма «Провесінь» на кінець 2021 р. складав 8 533,1 тис. грн. Агрофірма «Провесінь» ось уже сорок років поспіль вирощує для своїх споживачів різноманітну городину в тепличних умовах. Це екологічно чисті, корисні овочі, якість яких належним чином контролюється.

Виробничі потужності агрофірми дозволяють вирощувати 6000 тонн овочів на рік. Країни Європи також високо оцінили якість продукції. Її харчова цінність підтверджена, як українськими, так і закордонними фахівцями.

На агрофірмі «Провесінь» діє повний технологічний комплекс з виробничою інфраструктурою. Проводяться науково-дослідні роботи, постійно впроваджуються нові технології.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

- 01.12.0 Овочівництво, декоративне садівництво та вирощування продукції розсадників;
- 01.11.0 Вирощування зернових та технічних культур;
- 52.21.0 Роздрібна торгівля фруктами та овочами, включаючи картоплю.

Керівник – Багнюк Ігор Васильович, середня кількість працівників - 68 осіб. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів.

Правління здійснює керівництво всією поточною діяльністю і складається з Голови правління, 4 членів правління, Наглядової ради (контролює та регулює діяльність виконавчого органу – голови та ще 2 членів Наглядової ради). Ревізійна комісія ПАТ «Агрофірма «Провесінь» здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю.

Ринок потребує від підприємств адаптивності. Слабкість такого механізму адаптації до динамічних зовнішніх умов стоїть в основі економічного банкрутства. Так, банкрутство і ринкова економіка дуже тісно пов'язані між

собою. Без банкрутства економіка може стати нееластичною.

Варто наголосити, що крім загроз економічного характеру, українським підприємствам характерні і інші загрози, як от рейдерство, з яким дане підприємство зіткнулось у 2007-2008 рр. Тому доцільним буде проведення економічної оцінки діяльності підприємства з точки зору антикризового управління та запобігання банкрутства.

З метою виявлення тенденцій розвитку підприємства проводиться аналіз основних фінансових показників за даними Форми № 1 «Баланс» та Форми № 2 «Звіт про фінансові результати».

Для оцінювання фінансової діяльності підприємства «Агрофірма «Провесінь» за 2019-2022 рр. необхідно провести аналіз абсолютних та відносних показників фінансової діяльності, які відображені в табл. 2.1 та табл. 2.2 відповідно. Перш за все необхідно визначити динаміку основних абсолютних показників діяльності підприємства, адже вони в першу чергу дають можливість оцінити масштаби діяльності підприємства, її динаміки, та є основою для подальшого розрахунку відносних показників. Наступним кроком буде визначення відносних показників діяльності та оцінки їх значень і динаміки. І тільки в подальшому співставленні окремих з них можна дійти до висновків щодо вірогідності банкрутства підприємства. На основі визначеної динаміки, ми зможемо надати оцінку ефективності діяльності підприємства та антикризового управління на ньому.

Абсолютні показники фінансової діяльності підприємства «Агрофірма «Провесінь» за 2019-2022 рр. наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Абсолютні показники фінансової діяльності підприємства «Агрофірма «Провесінь» за 2019-2022 рр.**

(тис. грн.)

Показники	2019	2019	Зміна за 2019	Зміна, %	2022	Зміна за 2022	Зміна, %
Основні засоби	8821	7408	-1413	-16,0	7057	-351	-4,7
-первісна вартість	39312	37325	-1987	-5,1	34982	-2343	-6,3

- знос	-30491	-29917	574	-1,9	-27925	1992	-6,7
Запаси	3302	3109	-193	-5,8	3662	553	17,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,	1319	3831	2512	190,4	985	-2846	-74,3
Гроші та їх еквіваленти	439	117	-322	-73,3	514	397	339,3
Баланс	23892	31218	7326	30,7	29194	-2024	-6,5
Зареєстрований (пайовий) капітал	8533	8533	0	0	8533	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1459	-5130	-3671	251,6	-9789	-4659	90,8
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	8165	9016	851	10,4	9016	0	0
Короткострокові кредити банків	0	3188	3188	0	2801	-387	-12,1
Поточна кредиторська заборгованість	7556	15710	8154	107,9	17421	1711	10,9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10318	10414	96	0,9	6012	-4402	-42,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-8580	-10261	-1681	19,6	-8305	1956	-19,1
Валовий прибуток / збиток	1738	153	-1585	-91,2	-2293	-2446	-1598,7
Інші операційні доходи	1394	3825	2431	174,4	2708	-1117	-29,2
Адміністративні витрати	1292	1861	569	44,0	-1549	312	-16,8
Витрати на збут	152	1386	1234	811,8	-302	1084	-78,2
Інші операційні витрати	1268	4344	3076	242,6	-2655	1689	-38,9
Фінансовий результат від операційної діяльності:	420	-3613	-4033	-960,2	-4091	-478	13,2
Фінансовий результат до оподаткування:	224	-4253	-4477	-1998,7	-4659	-406	9,5
Чистий фінансовий результат:	224	-4253	-4477	-1998,7	-4659	-406	9,5

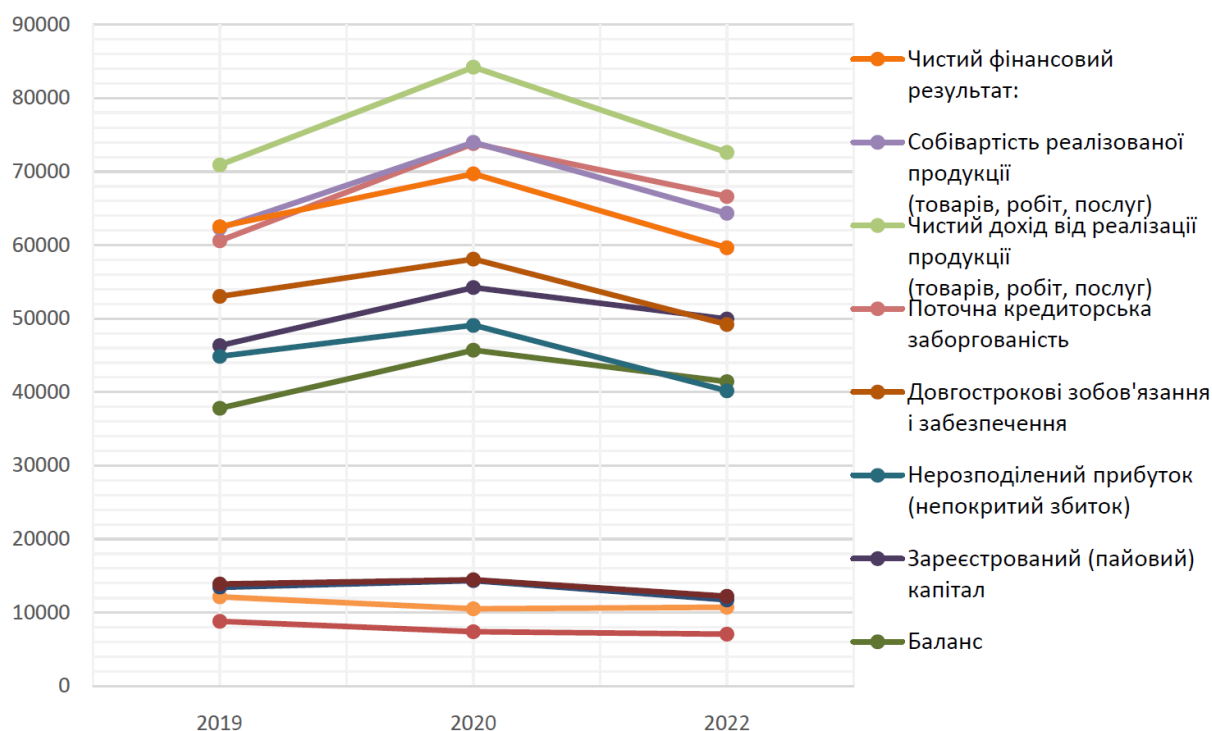
Керуючись даними табл. 2.1 можна зробити наступні висновки щодо аналізу абсолютних показників та їх динаміки (див. рис. 2.1), які характеризують

фінансовий стан ПАТ «Агрофірма «Провесінь» за 2019-2022 рр. Як бачимо, реальна вартість основних засобів підприємства зменшується, що є негативним, навіть попри те, що темп зменшення вартості основних засобів менший за темп зростання накопиченої амортизації, адже залишкова вартість основних засобів в 2019 зменшилась на 16% до значення у 7 408 тис. грн., а у 2022 зменшилась ще на 351 тис. грн., або на 4,7% до мінімального значення за аналізований період – 7057 тис. грн.

Вартість оборотних запасів коливається в межах 3 109 - 3 662 тис. грн., зменшуючись в 2019 на 2% та зростаючи у 2022 на 17,8%, або на 553 тис. грн., досягши свого максимуму за період 2019-2022 рр. В 2022 бачимо значне зростання дебіторської заборгованості – 2 512 тис. грн., або 190%, що було компенсовано зменшенням на 2 846 тис. грн. в 2022 р. Тобто можемо констатувати позитивну динаміку дебіторської заборгованості, що свідчить про те, що підприємству «Провесінь» було оплачено за продукцію, реалізовану ще в 2022 р.

Дзеркальною можна назвати динаміку грошових коштів підприємства - спад у 2022 р. на 332 тис. грн. (-73,3%) до 117 тис. грн. та зростання на 397 тис. грн. (339%) в кінці 2022 р. Можемо провести паралель між зменшенням обсягу дебіторської заборгованості та зростанням залишку грошових коштів.

З огляду на співставлення обсягів та інші зміни в структурі балансу можемо прогнозувати невисоку ефективність діяльності підприємства у 2019 р., адже отримавши значну суму коштів тільки незначна їх частина була акумульована в вигляді високоліквідних активів, а решта була «розпорошена» з метою нормалізації структури активу баланс підприємства, що також є негативним та загрозовим для подальшої діяльності. Про це також свідчить і динаміка валюти балансу, яка в 2019 році зростає майже на третину – 30,7% (7 326 тис. грн.), тоді як за результатами 2022 спадає на понад 2 млн. грн. (6%) до значення у 29 194 тис. грн.



**Рис. 2.1. Динаміка абсолютних показників фінансової діяльності підприємства «Агрофірма «Провесінь» за 2019-2022 рр., тис. грн**

Сума зареєстрованого капіталу залишалась незмінною, що свідчить про відсутність додаткових вкладень з сторони акціонерів підприємства. А така підтримка видається доцільною з огляду на динаміку основного показника діяльності фірми, а саме прибутку – збитки підприємства протягом аналізованого періоду постійно зростають (на 251% та 90% відповідно - 3 671 тис. грн. та 4 659 тис. грн.), і досягають 9 789 тис. грн. на кінець 2022 року. Сума чистих агрофірми «Провесінь» збитків за 2019 та 2022 рр. становить 4 253 та 4 659 тис. грн. відповідно.

Щодо структури капіталу, то можемо констатувати незначне зростання довгострокових зобов'язань у 2019 – до 9 016 тис. грн. (на 851 тис. грн. – 10,4%), відсутність змін даного показника в 2022 р., що також варто розцінювати негативно через суттєве залучення додаткових короткострокових кредитів – 3 188 тис. грн., навіть з незначним їх зменшенням на 12,1% у 2020 р. до відмітки у 2 801 тис. грн. Загальна сума кредиторської заборгованості протягом аналізованого періоду постійно зростає. Значне зростання у 2019 пояснюється описаними вище подіями та потребою підприємства в додаткових коштах, що в свою чергу виникла



за рахунок збиткової діяльності ПАТ «Агрофірма «Провесінь» в 2019 та 2022 рр.

Однозначно негативним є зменшення чистого доходу від реалізації продукції (особливо в 2022 році - на понад 40% - 4 402 тис. грн.), та порівняно незначне зменшення собівартості реалізованої продукції на 1 956 тис. грн. (19,1%), що в динаміці майже дорівнює, а в абсолютному значенні перевищує зростання на 1 681 тис. грн. (19,6%) у 2019 р. Таке співвідношення було причиною спочатку зменшення валового прибутку з 1 738 до 153 тис. грн. в 2019 (на 1 585 тис. грн., або 91,2%) і подальшого отримання валових збитків у розмірі 2 293 тис. грн. за результатами 2022 року, коли вони зросли ще на 2 446 тис. грн., або 1598,7%.

Позитивну динаміку в 2019 р. показують інші операційні доходи підприємства – зростання на 2 431 тис. грн. (174%), та в 2022 р. вони зменшуються на 1 117 тис. грн., або ж 29,2%, що підкреслює негативні тенденції 2022 р.

Порівняно з цим зростають і адміністративні витрати у 2022 р. – на 312 тис. грн. (16,8%).

Суттєва сума витрат на збут показана в 2019 р., що свідчить про економічну активність у 2019 та її зменшення у 2022 р., коли такі витрати зменшились на 78,2% до 302 тис. грн.

Загалом спостерігаємо збиткову діяльність підприємства протягом 2019-2022 рр., що свідчить про кризу та ймовірність банкрутства. Тобто зростання ділової активності агрофірми «Провесінь» в 2019 році не було успішним, і призвело до значного погіршення фінансових результатів у 2019 та 2022 рр. Проте показники 2019 року також не є суттєво високими. З метою отримання більш чіткої оцінки ефективності роботи підприємства «Провесінь» потрібно дослідити відносні показники (коефіцієнти) його діяльності та навести їх в табл. 2.2. та рис. 2.2.

Перш за все аналізуємо стан зношеності основних засобів підприємства, адже вони становлять основу виробничих активів підприємства та забезпечують ефективність його роботи. Значення коефіцієнту зносу основних засобів агрофірми «Провесінь» становить 80% в 2019-2022 рр., що є надзвичайно високим

та незадовільним показником. Коефіцієнт оновлення основних засобів, що є альтернативним до вищенаведеного також досить незначний – відповідно 0,22, 0,2 та 0,2. Тобто можемо констатувати незадовільний стан управління основними засобами підприємства.

Сума чистого оборотного капіталу ПАТ «Провесінь» також зменшується, та становить 7 485 тис. грн., 6 012 тис. грн. та 2 295 тис. грн. відповідно у 2019, 2019 та 2022 рр. Зменшення чистого оборотного капіталу – негативна тенденція, що свідчить про кризовий стан підприємства, про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має в своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій. Проте сума такого оборотного капіталу постійно зменшується.

Таблиця 2.2

### Відносні показники діяльності ПАТ «Агрофірма «Провесінь» за 2019- 2022 рр.

Показники	Формула розрахунку	Норм. знач.	2019р.	2019р.	Абсол. відхил., Δ	2022 р.	Абсол. відхил., Δ
Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_z = \frac{З}{ПВ}$	<0,5	0,78	0,8	0,02	0,8	0
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K_{он} = \frac{ОЗ}{нПВ}$	>0,1	0,22	0,2	-0,02	0,2	0
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	ЧОК = ОА-ПЗ	>0	7485	6012	-1473	2295	-3717
Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{авт} =$	>0,5	0,34	0,21	-0,13	0,09	-0,12
Коефіцієнт фінансової незалежності	$K_{фн} =$	<0,5	2,92	4,81	1,89	10,59	5,78
Коефіцієнт фінансового ризику	$K_{фр} =$	<1	1	1,39	0,39	3,27	1,88
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{манвк} =$	>0,4	-0,08	-0,46	-0,38	-2,44	-1,98
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{заввоз} =$	>0,1	0,5	0,28	-0,22	0,12	-0,16

Рентабельність активів	$R_a =$	>0	0,01	-0,07	-0,08	-0,13	-0,06
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$R_{вк} =$	>0	0,03	-0,35	-0,38	-1,35	-1
Рентабельність продажу	$R_{прод} =$	>0	0,17	0,01	-0,16	-0,38	-0,39
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	$K_{оба} =$	max	0,43	0,33	-0,1	0,21	-0,12
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	$K_{обкз} =$	max	1,37	0,66	-0,71	0,35	-0,31
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	$K_{обдз} =$	max	7,82	2,72	-5,1	6,1	3,38
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	$K_{обвк} =$	max	1,26	1,6	0,34	2,18	0,58
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	$T_{обкз} =$	min	263,63	543,08	279,45	1043,17	500,09
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	$T_{обдз} = \frac{360}{K_{обдз}}$	min	46,02	132,43	86,41	58,98	-73,45

Значення коефіцієнта фінансової автономії та оберненого до нього коефіцієнта фінансової залежності також свідчать про розвиток негативних тенденцій – коефіцієнт фінансової автономії зменшується і становить відповідно 0,34, 0,21 та 0,09 відповідно, що, звичайно, є недостатнім для норми 0,5, проте для деяких, наприклад японських, компаній це є нормальним значенням.

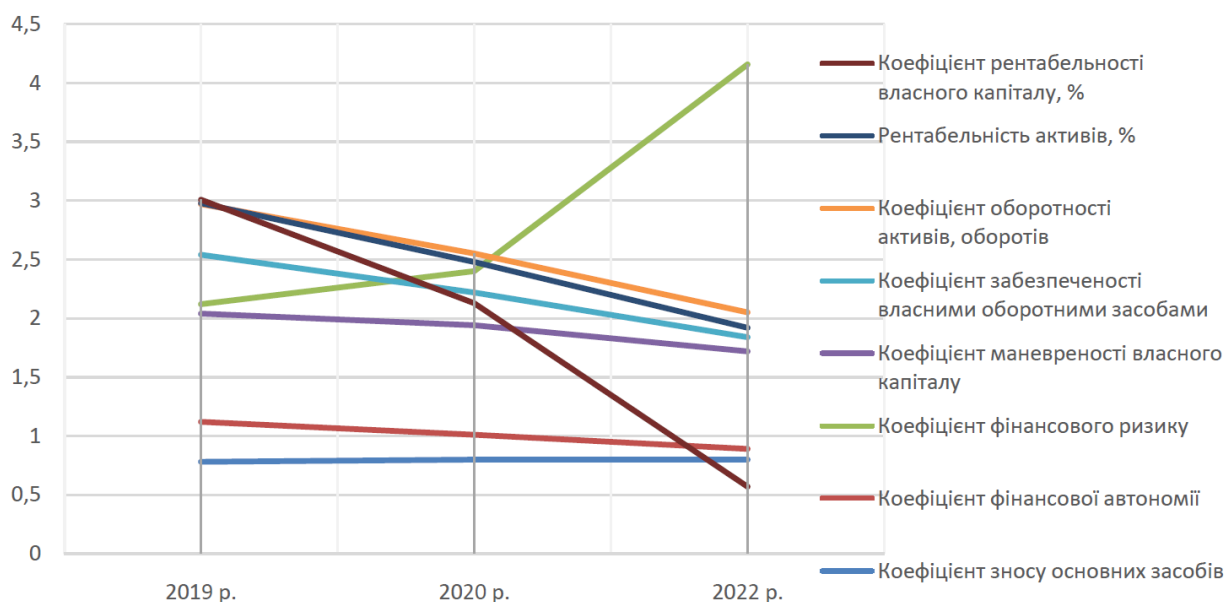
Зростання даного коефіцієнта фінансової незалежності не завжди сприяє збільшенню виробничої активності та зростанню його рентабельності, проте дуже низьке його значення є однозначно негативним, при цьому варто підкреслити, що коефіцієнт фінансової залежності загалом зростає з 2,92 до 10,59, що показує про зменшення фінансової стійкості підприємства та

збільшення його заборгованості, і не відповідає нормативному значенню  $< 2$  та бажане зменшення даного коефіцієнта. Це свідчить про погіршення фінансового стану підприємства та зростання його залежності від зовнішніх джерел капіталу, що в порівнянні з зменшенням суми чистого оборотного капіталу свідчить про фінансову кризу на підприємстві.

Значно зростає і коефіцієнт фінансового ризику – з 1 до 3,27, тобто це означає, що на 3,27 грн. залучених коштів припадає 1 грн. власних, і значення збільшилося відносно попереднього на 1,88. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку в фінансовій стійкості. Зростання показника в динаміці свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження фінансової стійкості і навпаки.

Оптимальне значення даного коефіцієнта не повинно перевищувати 0,5, критичне значення – 1. Тому фінансовий ризик даного підприємства знаходиться в критичному стані.

Коефіцієнт маневрування, який показує яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обороті. Значення цього показника має бути досить високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних коштів підприємства, у нашому випадку значення коефіцієнта маневреності власного капіталу протягом всього аналізованого періоду має від'ємне значення -0,08, -0,46 та -2,44 відповідно, що означає недостатність власних коштів. Рівень забезпеченості власними оборотними засобами, який характеризує рівень забезпеченості ресурсами для проведення незалежної фінансової політики, має становити значення більше 0,1, проте у досліджуваного підприємства він досить незначний і знижується з 0,5 до 0,28 і 0,12, що означає при нестачі забезпеченості ресурсами (власним оборотним капіталом), підприємство намагається покращити своє становище.



**Рис. 2.2. Динаміка відносних показників фінансової діяльності ПАТ «Агрофірма «Провесінь» за 2019-2022 рр.**

Тобто підприємству не вистачає власного капіталу, і воно відчуває брак власних оборотних коштів, що відчувається все більш гостро, а тому підприємство змушене залучати додаткові грошові кошти як за рахунок короткострокових джерел, так і на більш тривалій основі, про що свідчать зміни в структурі пасиву балансу, описані в аналізі абсолютних показників. Додатковим підтвердженням може бути динаміка рівня оборотності власного капіталу ПАТ «Агрофірма «Провесінь», що зростає майже в 2 рази – з 1,26 у 2019 до 2,18 в кінці 2022 року.

Про загострення негативних тенденцій свідчить і зменшення коефіцієнтів оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Термін погашення кредиторської заборгованості агрофірми «Провесінь» за аналізований період зріс в 4 рази – до 1043 днів.

Зрештою, варто проаналізувати основний показник діяльності підприємства, а саме його прибутковість, що з точки зору ефективності виражається в відносних показниках рентабельності.

Так, перш за все зазначимо, що рентабельність продажу аналізованого підприємства постійно знижується і становить 0,17, 0,01 та -0,38 відповідно

(або 17%, 1% та -38%), що свідчить про кризовий стан підприємства, зокрема в сфері збуту. Як видно з рис. 2.2, зменшується і рівень рентабельності активів та власного капіталу. Негативне значення рентабельності активів у 2019 та 2022 рр. (-7% та -13%) свідчить про збиткову діяльність, а надзвичайно негативна динаміка рентабельності власного капіталу, яка є основним показником ефективності використання вкладеного капіталу є доказом кризового стану та необхідності змін у діяльності підприємства. Зважаючи на надзвичайно негативну динаміку останнього показника (з значення 0,03 до -0,35 та -1,35), що знижується тільки за 2022 рік понад в 4 рази та незадовільним станом балансу ПАТ «Агрофірма «Провесінь» доцільним буде проведення аналізу можливості банкрутства з метою його попередження.

## **2.2 Оцінювання та прогнозування банкрутства підприємства ПАТ «Провесінь»**

На сьогодні існує чимало напрацювань щодо оцінки ймовірності фінансової кризи (чи банкрутства) підприємства. Фактично будь-яку методику оцінки кредитоспроможності позичальника, аналізу інвестиційної привабливості підприємства можна вважати такою, яка присвячена проблематиці прогнозування фінансової неспроможності. У разі високої ймовірності неплатоспроможності чи незадовільного фінансового стану підприємство вважається таким, якому загрожує фінансова криза та банкрутство. Аналіз проводиться здебільшого з використанням інформації, яка міститься в трьох основних формах звітності: Баланс, Звіт про фінансові результати та Звіт про рух грошових коштів.

Одним із найважливіших інструментів системи раннього попередження фінансової кризи підприємств та методом її прогнозування є дискримінантний аналіз. Зміст дискримінантного аналізу полягає в тому, що за допомогою математико-статистичних методів будується функція та обчислюється інтегральний показник, на підставі якого з достатньою ймовірністю можна передбачити фінансову кризу суб'єкта господарювання [27].

У теорії і практиці здебільшого розрізняють однофакторний та

багатофакторний дискримінантний аналіз. В основу однофакторного (одновимірного) дискримінантного аналізу покладено сепаратне дослідження окремих показників та відповідна класифікація підприємств. Загальний висновок про якість фінансового стану підприємства робиться на основі аналізу відповідності кожного із показників, які включені в спеціально підібрану систему, їх граничним значенням. Найбільш відомою моделлю однофакторного дискримінантного аналізу є система показників Бівера.

Отже, як ми можемо побачити з даних табл. 2.3., згідно до методики Бівера, ПАТ «Агрофірма «Провесінь» має високу вірогідність банкрутства протягом всього аналізованого періоду.

Згідно до методики Альтмана вірогідність банкрутства значно зростає – з 2,45 у 2019, що можна розцінювати як високу до 1,51, і навіть 0,93 – відносне значення «дуже висока вірогідність», а значення 2022 року майже в 2 рази менше за критичну відмітку 1,8. Тобто з 2019 р. ПАТ «Агрофірма «Провесінь» знаходиться в стані дуже високої вірогідності банкрутства.

Таблиця 2.3

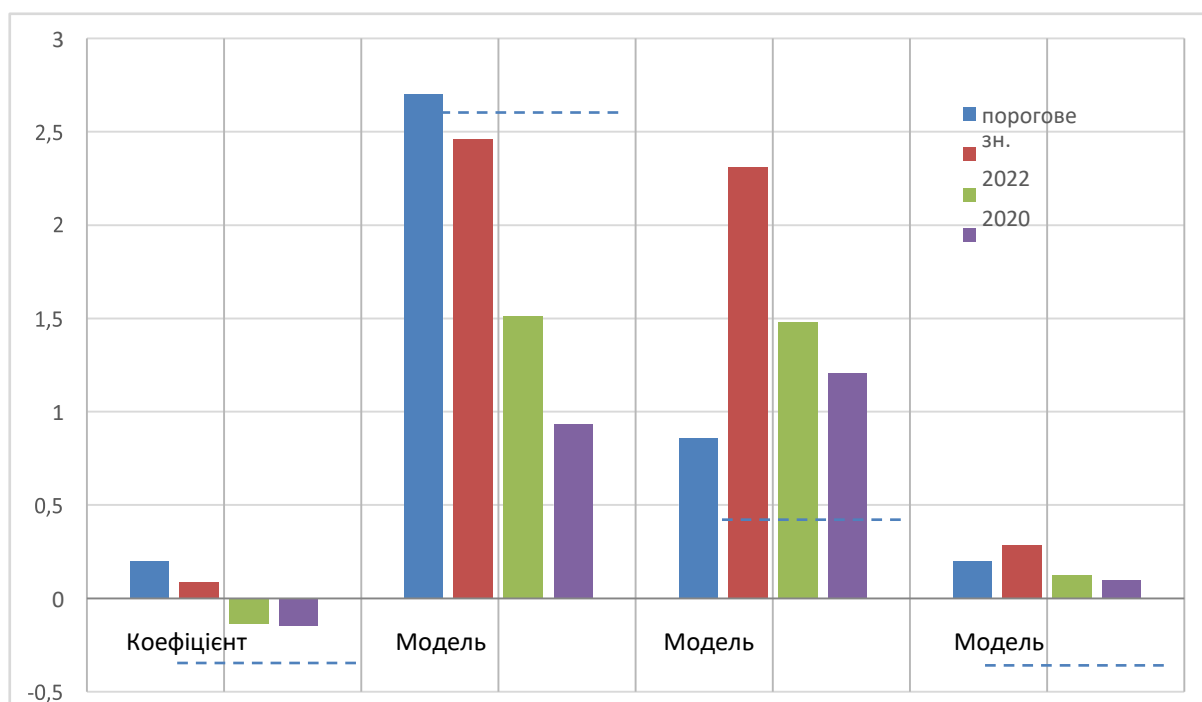
**Порівняння прогнозів ймовірності банкрутства ПАТ «Агрофірма «Провесінь» за різними методиками протягом 2019-2022 рр.**

№	Методика	Нормативне значення	2019	2019	2022
1	Коефіцієнт Бівера	0,2 – 0,4	0,09	-0,133	-0,15
2	Модель Альтмана	Ймовірність кризи: $Z \leq 1,8$ – дуже висока; $1,81 \leq Z \leq 2,70$ – висока; $2,71 \leq Z \leq 2,99$ – можлива; $Z \geq 3,00$ – дуже низька.	2,4592	1,5123	0,9358
2.1	X1		0,6295	0,6958	0,6753
2.2	X2		-0,0611	-0,1643	-0,3353
2.3	X3		0,0094	0,0000	0,0000
2.4	X4		2,2107	0,9564	0,6481
2.5	X5		0,4319	0,3336	0,2059
3	Модель Спрінгейта	Банкрутство при $Z < 0,862$	2,3090	1,4813	1,2057

4	Модель Таффлера	Банкрутство при $Z < 0,2$	0,2826	0,1248	0,1011
4.1	X1		0,0556	-0,2300	-0,2348
4.2	X2		0,9567	0,8785	0,7458
4.3	X3		0,3163	0,5032	0,5967

Згідно до альтернативної моделі Спрінгейта, яка базується на проміжних показниках як і в моделі Альтмана, проте використовує інші вагові коефіцієнти.

Цілком логічно, що використання інших вагових коефіцієнтів дає відмінний від першого результат, проте разом з іншим пороговим значенням, фінансовий стан того ж таки підприємства – ПАТ «Провесінь» – за досліджуваний період не є настільки загрозовою, адже навіть найнижче значення, досягнуте у 2022 році – 1,21 значно вище порогового значення вірогідності банкрутства у 0,862. Тобто підприємство, згідно до даної методики знаходиться поза межею загрози банкрутства.



**Рис. 2.3** Графічне порівняння стану та динаміки рівня ймовірності банкрутства ПАТ «Провесінь» за різними методиками протягом 2019-2022 рр.

Згідно до 4 альтернативної моделі – моделі Таффлера – де порогове значення загрози банкрутства у 0,2 досліджуване підприємство перетинає в 2019 році та знаходиться в кризовому полі і в 2022 році з значеннями у 0,12 та 0,10 відповідно.



Отже, попри різницю у кінцевій оцінці, всім запропонованим методикам характерна спільна риса (яку можна пояснити не тільки використанням однотипних проміжних показників) – констатування стабільного погіршення фінансового стану підприємства, що підтверджується і даними аналізу абсолютних та відносних показників діяльності ПАТ «Провесінь» за 2019-2022 рр.

Зауважимо, що у вітчизняній практиці зазначені моделі застосовуються мало, оскільки не враховують галузевих особливостей розвитку підприємств та притаманних їм форм організації бізнесу. Ідеться про суто теоретичний характер підходів до прогнозування фінансової кризи. У вітчизняних умовах дані такого прогнозування є вельми суб'єктивними і не дають підстав для практичних висновків.

В даний час державними органами розроблений документ, в якому, по суті, висловлений новий підхід до методики діагностики банкрутства українських підприємств. Це – Методичні рекомендації по виявленню ознак неплатоспроможності підприємства і ознак дій по приховуванню банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства, затверджені наказом Мінекономіки України від 26.10.2010 р. №73 [37]. Методика проведення діагностики банкрутства максимально враховує вимоги Закону про банкрутство відносно подальших дій боржника у випадку, якщо його фінансовому стану властиві ознаки неплатоспроможності.

Існує значна кількість методів діагностики за допомогою моделей ймовірності банкрутства: п'ятифакторна модель Е. Альтмана, дискримінантна модель Дж. Таффлера, коефіцієнт У. Бівера, модель Г. Спрінгейта, та ін.

Системи прогнозування банкрутства, що розроблені зарубіжними і вітчизняними науковцями, включають в себе декілька ключових показників, які характеризують фінансовий стан підприємства. На їх основі, в більшості з названих методик, розраховується комплексний показник ймовірності банкрутства з ваговими коефіцієнтами біля індикаторів.

Найчастіше обговорюваними та вживаними є декілька дискримінантних

моделей американського економіста Е. Альтмана. Його п'ятифакторна модель, позбавлена впливу ринкової вартості корпоративних прав побудована на критеріях прибутковості та фінансової стійкості підприємства, проте взагалі не враховує критеріїв платоспроможності та ліквідності. «Чиста» модель Е. Альтмана оцінки імовірності банкрутства, яка наводиться в більшості вітчизняних літературних джерелах, в Україні використовуватись не може через недостатній розвиток фондового ринку і тому досить важко одержати оцінку ринкової вартості підприємства.

Для моделей Дж. Таффлера, Г.Спрінгейта, які є модифікаціями моделі Альтмана, вагові коефіцієнти моделей не є надійними для оцінки фінансового стану вітчизняних підприємств.

Розглянуті методики прогнозування банкрутства зарубіжних авторів мають ряд суттєвих обмежень для їх використання на українських підприємствах:

- більшість зарубіжних методик діагностики ймовірності банкрутства побудовані з використанням вагових коефіцієнтів показників, що розраховані на основі американських аналітичних даних минулих років, отже вони не відповідають сучасній економічній ситуації;

- дані моделі не адаптовані до вітчизняної економіки і не враховують специфіку діяльності українських підприємств, а саме: особливості в системі бухгалтерського обліку і податковому законодавстві, вплив інфляції на формування показників діяльності підприємства, галузеву приналежність підприємства та ін.

Також за методикою передбачається визначення імовірності банкрутства підприємства на основі показника ознак поточної платоспроможності. Зазначені методичні рекомендації розрізняють три ступені неплатоспроможності підприємства: поточну, критичну і надкритичну неплатоспроможність.

Для того, щоб визначити, ознаки якої неплатоспроможності, характеризують фінансовий стан підприємство, розраховують наступні

показники:

- коефіцієнт поточної платоспроможності;
- коефіцієнт забезпечення власними засобами;
- коефіцієнт покриття.

Поточною неплатоспроможністю може характеризуватися фінансовий стан будь-якого підприємства, якщо на конкретний момент через випадковий збіг обставин тимчасово суми наявних у нього коштів і високоліквідних активів недостатньо для погашення поточного боргу, що відповідає законодавчому визначенню, як неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати грошові зобов'язання перед кредиторами після настання встановленого строку їх сплати, у тому числі із заробітної плати, а також виконати зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше, як через відновлення платоспроможності.

Економічним показником ознак поточної платоспроможності (Пп) за наявності простроченої кредиторської заборгованості є різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів і його поточних зобов'язань, що визначається за формулою:

$$\text{Пп} = \text{p.1030ф.1} + \text{p.1035ф.1} + \text{p.1160ф.1} + \text{p.1165ф.1} - \text{p.1695ф.1}, \quad (2.1)$$

де p.1030ф.1 - довгострокові фінансові інвестиції; p.1035ф.1 - довгострокові інші фінансові інвестиції; p.1160ф.1 - поточні фінансові інвестиції;

p.1165ф.1 – гроші та їх еквіваленти;

p.1695ф.1 - поточні зобов'язання і забезпечення;

Коефіцієнт забезпечення власними засобами характеризує наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової сталості, і визначається як відношення різниці між обсягами джерел власних та прирівняних до них коштів і фактичною вартістю основних засобів та інших необоротних активів до вартості наявних у підприємства оборотних активів – виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів. Визначається таким

чином:

$$K_{заб} = , (2.2) \quad \frac{p.1495ф.1 - p.1095ф.1}{p.1195ф.1}$$

де p.1495ф.1 – власний капітал; p.1095ф.1 – необоротні активи; p.1195ф.1 – оборотні активи.

Нормативним значенням коефіцієнта забезпечення, відповідно до методичних рекомендацій, є 1,5.

Достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів характеризує коефіцієнт покриття, який визначається за формулою:

$$K_{п} = , (2.3) \quad \frac{p.1195ф.1}{p.1695ф.1}$$

де p.1195ф.1 – оборотні активи;

p.1695ф.1 – поточні зобов'язання і забезпечення. Нормативне значення коефіцієнта покриття – 1,5.

На основі даних фінансової звітності розрахуємо відповідні показники ПАТ «Провесінь» за 2019-2022 рр. згідно до вищенаведених формул та сформуємо їх в вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Визначення ймовірності банкрутства та проміжних результатів ПАТ «Провесінь» за 2019-2022 рр. згідно до методики, затвердженої Мінекономіки**

Показники	Нормативне значення	2019	2019	2022
Показник поточної платоспроможності	> 0	-7097	-15573	-16907
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	1,5	-0,045	-0,138	-0,341
Достатність оборотних коштів	1,5	1,991	1,383	1,132
Показник поточної платоспроможності	+ - ймовірність банкрутства; - - ймовірність незначна	+	+	+
Коефіцієнт забезпечення власними засобами		+	+	+
Достатність оборотних коштів		-	+	+
Загальна ймовірність банкрутства	-	Значна ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства

Від’ємний результат поточної платоспроможності – алгебраїчної суми зазначених статей балансу свідчить про поточну неплатоспроможність суб’єкта підприємницької діяльності. Фінансовий стан підприємства, у якого на початку і в кінці звітного кварталу мають місце ознаки поточної неплатоспроможності, відповідає законодавчому визначенню боржника, який неспроможний виконати свої грошові зобов’язання перед кредиторами, у тому числі зобов’язання щодо сплати податків і зборів (обов’язкових платежів), протягом трьох місяців після настання встановленого строку їх сплати. Ознаки критичної неплатоспроможності, що відповідають фінансовому стану потенційного банкрутства, існують в ПАТ «Провесінь» протягом 2019-2022 рр. Даний показник стрімко набирає мінусових значень, що є загрозою і може стати причиною банкрутства підприємства.

Значення коефіцієнта забезпечення власними засобами ПАТ «Провесінь» протягом всього аналізованого періоду також було меншим за норматив – 1,5. Також спостерігається і дефіцит оборотних коштів підприємства в 2019-2022 рр., про що свідчить негативна динаміка відповідного показника.

Якщо в кінці звітного періоду хоча б один із зазначених коефіцієнтів (Кп або Кз) перевищує його нормативне значення або протягом звітного періоду спостерігається їх зростання, перевага повинна надаватися позасудовим заходам відновлення платоспроможності боржника або його санації в процесі провадження справи про банкрутство. Тобто, згідно до методики, ймовірність банкрутства ПАТ «Провесінь» у 2019 та 2022 рр. була досить високою.

В наступному пункті роботи необхідно дослідити стан ймовірності банкрутства згідно до вказаної методики та порівняти отримані результати, що дасть можливість обрати найперспективнішу систему оцінки ймовірності банкрутства, що може використовуватись з ціллю антикризового управління та оцінки його ефективності на підприємствах.

### **2.3 Аналіз антикризового управління та оцінки ймовірності банкрутства за нормативним підходом**

Згідно до оновленої в 2019 році методики для розрахунку ймовірності

банкрутства (чи доведення до нього) для оцінки фінансового стану використовується комплекс показників, наведених в табл. 2.5.

Методичні рекомендації розроблено з метою визначення однозначних підходів під час аналізу фінансово-господарського стану підприємств на предмет виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства; своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для вжиття заходів щодо запобігання банкрутству підприємств, а також виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та відновлення платоспроможності підприємств шляхом їх санації [37]. Цілком логічно, що об'єктом аналізу є фінансово-господарський стан підприємств, зокрема фінансові, виробничі та інвестиційні аспекти їх діяльності. Суб'єктами можуть бути є власники, органи, уповноважені управляти майном, або особи, які зацікавлені в отриманні інформації щодо діяльності підприємства, зокрема його персонал і керівництво.

Важливим є і факт оцінки фіктивного банкрутства. Так, з метою визначення ознак фіктивного банкрутства визначається показник забезпечення зобов'язань боржника всіма його активами шляхом зіставлення суми активів боржника із сумою його зобов'язань. Фіктивним може бути визнано банкрутство в разі, коли підприємство-боржник не задовольнило вимог кредиторів та зобов'язань перед бюджетом у повному обсязі, за наявності у нього на це можливості, на момент його звернення до господарського суду із заявою про визнання своєї неплатоспроможності. При здійсненні зазначених розрахунків до складу поточних зобов'язань належать: основна сума боргу; відсотки, штраф, пеня та неустойка (за наявності). У ході визначення ознак дій з доведення до банкрутства аналізується рівень забезпечення зобов'язань кредиторів за період проведення аналізу.

Механізм оцінки ймовірності банкрутства на основі розрахунку фінансових показників та їх перелік з нормативними значеннями наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Основні показники, що визначають фінансово-господарський стан підприємства**

Показник, одиниця виміру	Фактичне значення		Зміни Норм. знач.	
	2019	2022		
Показники ліквідності				
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,88	0,75	-0,13 >1,5	
Коефіцієнт покриття	1,38	1,13	-0,25 >1,0	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,63	0,42	-0,21 0,6-0,8	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,03	0,02 0,2	-0,35
Маневреність власних оборотних засобів	-0,14	-0,34	-0,20 0	-1
Коефіцієнт покриття запасів	6,99	5,38	-1,60	-
Коефіцієнт фінансової автономії	0,21	0,09	-0,11 >0,5	
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,21	0,09	-0,11 >0,5	
Коефіцієнт фінансової залежності	4,81	10,59	5,78	<2
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,46	-2,44	-1,98 >0,1	
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,79	0,91	0,11 <0,5	
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,95	0,95	0,00	-
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,69	1,64	0,94	-
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,36	0,34	-0,02	-
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	3,81	9,59	5,78	-
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-0,14	-0,34	-0,20 0,1	
Показник фінансового левериджу	3,81	9,59	5,78 <	0,25
Тривалість фінансового циклу	2098,12	596,30	-1501,82	-
Тривалість фінансового циклу	2098,12	596,30	-1501,82	-
Коефіцієнт Бівера	-0,133	-0,150	-0,017 >0,2	
Показники рентабельності				
Рентабельність продукції, %	1,49	-27,61	-29,10	-
Рентабельність діяльності, %	-40,84	-77,50	-36,66	-
Рентабельність сукупного капіталу, %	-13,62	-15,96	-2,34	-
Рентабельність власного капіталу, %	-65,51	-168,99	-103,48	-

Першу групу показників складають показники ліквідності (окремих її складових відповідно до термінів погашення). Так, за 2022 р. в підприємства погіршуються всі показники ліквідності – на 0,13 зменшився показник поточної ліквідності, на 0,25 зменшився коефіцієнт покриття, на 0,21 зменшився рівень швидкої ліквідності. Більшість вищеперерахованих значень знаходяться поза межами нормативних, задовільними є тільки коефіцієнт покриття. Маневреність власних оборотних засобів знаходиться на неприйнятно низькому рівні і зменшується з -0,14 до -0,34. З 6,99 до 5,38 зменшується коефіцієнт покриття запасів. Аналогічну динаміку зменшення на 0,11 показує і коефіцієнт фінансової автономії, який у 2022 становив 0,21 при нормативному значенні  $>0,5$ . Значне негативне відхилення і динаміка зменшення свідчать про значне погіршення фінансового стану підприємства в частині його ліквідності, що може бути одним з основних факторів банкрутства агрофірми «Провесінь» в 2022 чи 2017 рр.

Серед показників фінансової стійкості в зазначеній системі використовують:

- Коефіцієнт концентрації власного капіталу, який становить 0,09 при нормативному значенні понад 0,5.
- Коефіцієнт фінансової залежності, який постійно зростає протягом аналізованого періоду та досягає значення у 10,59 при нормі до 2.
- Коефіцієнт маневреності власного капіталу, який суттєво знизився у 2022 до -2,44.
- Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, який зростає з 0,79 до 0,91 при нормі менше 0,5.
- Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, який зростає у понад 2 рази – з 0,69 до 1,64.
- Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів значно зростає - з 3,81 до 9,59 що свідчить про зростання частки позикових коштів та зменшення частки власного капіталу підприємства.



Вищезазначена динаміка показує зростання частки і важливості позикового капіталу підприємства та зменшення питомої ваги власного капіталу, що в аспекті запобігання банкрутству можна розцінювати негативно. Тому можемо констатувати загальне погіршення рівня фінансової стійкості агрофірми «Провесінь». Також підприємство має значний рівень фінансового левериджу, що з зменшенням тривалості фінансового циклу свідчить про збільшення швидкості протікання фінансових процесів на підприємстві, які примножують загальний результат діяльності підприємства. Тому наступним пунктом буде аналіз показників результативності і економічної ефективності, а саме визначення і оцінка показників рентабельності.

Так, тільки в 2019 підприємство мало позитивне значення рівня рентабельності продукції, яке в 2022 знизилось до критичного значення в -27,61%. Значне зменшення з неприйнятних -40,84% до ще більш загрозливих -77,5% мала рентабельність діяльності.

Аналогічним є і показники рентабельності сукупного капіталу (активів) та власного капіталу, що становили -13,62% та -65,51% у 2019р. і

-15,96% та -168,99% у 2022 р. відповідно. Такий рівень ефективності ведення господарської діяльності є однозначно негативним та загрозливим.

Такі значення показників рентабельності свідчать про збитковість діяльності підприємства, що разом з зростання рівня залежності від позикового капіталу і тенденцією до зменшення ліквідності свідчать про глибоку фінансову кризу на агрофірмі «Провесінь», яка спричинена збитковістю діяльності, підсилюється зростанням фінансової залежності та проявляється у низькій ліквідності підприємства загалом, що можна сміливо називати передумовами банкрутства чи доведення до нього.

Згідно до зазначеної методики у разі встановлення, що вищезазначені показники погіршилися протягом періоду, який аналізується, з'ясовується причина погіршення цих показників шляхом перевірки фінансово-господарських договорів підприємства.

Так, економічними ознаками дій з доведення до банкрутства може

вважатися такий фінансово-економічний стан боржника, коли виконання умов договорів призвело до погіршення показників оцінки його фінансового стану, зокрема:

- підписання завідомо не вигідних для підприємства (у тому числі фіктивних) договорів;
- необґрунтованої виплати грошових коштів, необґрунтованої передачі третім особам майна;
- прийняття нераціональних управлінських рішень, які негативно впливають на виробничу, торговельну, іншу статутну діяльність підприємства, що призводить до фінансових збитків та втрат;
- заплутування звітності, знищення документів або інформації, внаслідок чого неможлива ефективна робота підприємства тощо.

Крім того, необхідно проаналізувати заходи, вжиті керівництвом підприємства, щодо стягнення заборгованості (повнота та своєчасність проведеної претензійно-позовної роботи) та своєчасності розв'язання проблем у виробничому процесі, тощо. При цьому маєтсья на увазі не тимчасовий розлад фінансової діяльності юридичної особи, внаслідок якого виникають прострочення платежів, а ситуація, яка виключає виконання вимог кредиторів.

Ознаками стійкої фінансової неспроможності можуть уважатися:

- збитковість діяльності протягом двох років;
- відхилення показників ліквідності від граничного значення;
- зупинення платежів, що триває понад три місяці, за наявності боргових зобов'язань, строки платежів за якими настали;
- наявність значної (понад триста мінімальних розмірів заробітної плати) суми непогашених боргових зобов'язань, строки платежів за якими настали більше як три місяці тому;
- наявність значної суми непогашених боргових зобов'язань, визнаних юридичною особою або підтвержені виконавчими документами;
- наявність у підприємства значної суми непогашених штрафів, пені, неустойки, визнаних у судовому порядку, за невиконання умов договорів та

недотримання вимог законодавства;

– наявність заяви про порушення провадження у справі про банкрутство даної юридичної особи, прийнятої до розгляду господарським судом, або провадження у справі про банкрутство цієї юридичної особи.

З метою порівняння отриманих результатів ймовірності банкрутства за різними методиками сформуємо їх в вигляді рис. 2.4.

Методика	2019	2020	2022
Коефіцієнт Бівера	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства
Модель Альтмана	Висока ймовірність банкрутства	Дуже висока ймовірність банкрутства	Дуже висока ймовірність банкрутства
Модель Спрінгейта	Низька ймовірність банкрутства	Низька ймовірність банкрутства	Низька ймовірність банкрутства
Модель Таффлера	Низька ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства
Методичні рекомендації Мінекономіки	Значна ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства

**Рис. 2.4 Графічне порівняння результатів прогнозування ймовірності банкрутства ПАТ «Провесінь» за різними методиками протягом 2019-2022 рр.**

Зауважимо, що у вітчизняній практиці експрес-діагностики зазначені моделі застосовуються ще явно недостатньо, що викликало з одного боку недостатнє врахування ними умов нашого економічного життя, а з другого недостатнє знайомство з їх перевагами та недоліками вітчизняних фінансових менеджерів. Проте загальний результат співставлення є досить прогнозованим, а тому можемо зробити ряд висновків:

- зростання ймовірності банкрутства досліджуваного підприємства;
- порівняно менший ризик банкрутства в 2019 році у порівнянні з наступними періодами;
- дуже неоднозначної оцінки в даному прикладі заслуговує методика,

заснована на моделі Спрінгейта, яка декларує незначний рівень загрози банкрутства підприємства, фінансові показники якого стабільно погіршуються;

– серед найбільш об'єктивних методик в даному світлі виступають модель Альтмана та Методичні рекомендації по виявленню ознак неплатоспроможності підприємства, які подають як незначну ймовірність банкрутства підприємства в 2019 та досить високу за результатами 2019 та 2022 рр.

Тому, з огляду на отримані результати можемо констатувати низьку пристосованість зарубіжних методик та їх відносну застарілість. Не можна дати позитивну оцінку і для методики, зважаючи на суттєву обмеженість кількості та якості показників що використовуються в ній.

Результати фінансового аналізу діяльності агрофірми «Провесінь» та ймовірності його банкрутства протягом 2019-2022 рр. свідчать про необхідність змін з метою запобігання кризовим наслідкам, що виділяється сучасними вченими в окрему, досить специфічну категорію антикризового управління, яке буде розглянути в наступному розділі роботи.

## РОЗДІЛ 3

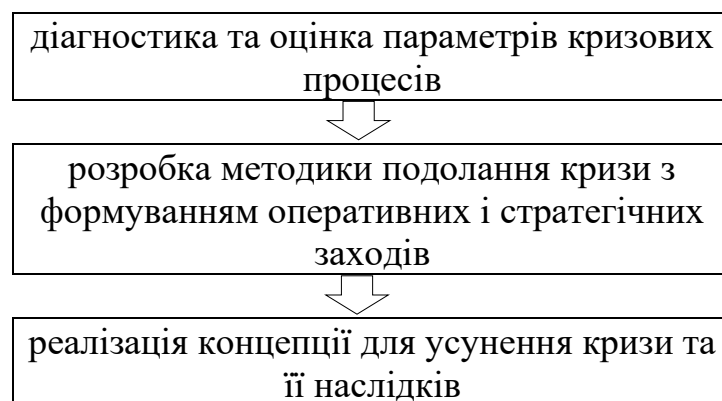
### МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА

#### **3.1 Удосконалення науково-методичних підходів до формування механізму антикризового управління на підприємстві**

За ринкових умов, які характеризуються нестабільністю, невизначеністю зовнішнього середовища, одним із засобів успішного функціонування та розвитку вітчизняних підприємств виступає антикризове управління, інструментарій якого становить підґрунтя ефективного реагування на зміни, що загрожують нормальному функціонуванню підприємства, зниженням рівня їх негативних наслідків. Проте, відсутність на багатьох вітчизняних підприємствах цілісної високоефективної системи антикризового управління, адекватної вимогам мінливого ринкового середовища та спрямованої на забезпечення стабільного і успішного господарювання, актуалізує проблему вдосконалення та розвитку науково-методичних підходів та інструментарію антикризового управління, застосування яких сприятиме підвищенню ефективності функціонування та соціально-економічному розвитку українських підприємств. Універсальних методик попередження глобальних кризових явищ та ліквідації їх наслідків не існує, але є досвід попередніх криз, що дозволяє оцінити доцільність механізму антикризового управління на підприємстві в цілому.

Чернявський А.Д. відзначає про механізм антикризового управління на мікрорівні наступне «...для ефективної організації управління на мікрорівні при виникненні кризових явищ і ситуацій необхідні такі дії: організація стратегічного (перспективного) планування; постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення ознак кризи, що загрожують діяльності підприємства; розробка попередніх заходів для зниження вразливості підприємства, у тому числі із запобігання аварій, екологічних загроз, природних катаклізмів (повеней, злив, зсувів тощо); створення резервів (фінансових, сировинних тощо); скорочення поточних витрат на виробництві; створення дублюючих систем управління;

трансформація організаційних форм управління; активна інноваційна політика як основний механізм виходу з кризи...» [63, с. 215]. Виходячи з таких теоретичних підходів слід зазначити, що практичний механізм антикризового управління являє собою сукупність правил, процедур, методів, моделей, важелів та форм управління процесами запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків щодо діяльності підприємства, спрямованих на формування різнорівневих систем заходів запобігання виникненню та негативному впливу небезпек і загроз, а також збереження стабільності функціонування економічної системи. Базуючись на викладених вище теоретичних засадах, антикризове управління підприємством має здійснюватись поетапно та передбачати послідовність дій. Головне завдання управління полягає в оперативному прийнятті таких рішень, які дозволили б досягти бажаного результату при мінімальних додаткових витратах, мінімізуючи негативні наслідки. Це можливо на основі підготовки спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій. У відповідності з цим підходом механізм антикризового управління має включати наступні етапи (рис. 3.1). В свою чергу, кожен з цих етапів включає більш детальні завдання. Під час проведення моніторингу необхідно обрати заходи для визначення можливості та реальності настання кризи.



**Рис. 3.1. Етапи реалізації механізму антикризового управління на підприємстві**

Діагностика включає в себе розпізнавання відхилень параметрів ситуації від нормальної, раннє виявлення симптомів кризової ситуації, оцінку ймовірних ознак загрози кризи; встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування

можливих напрямів розвитку кризи за параметрами можливих втрат, можливості збитків і рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації; визначення і оцінку факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Результати роботи на етапі діагностики оформляються у вигляді аналітичних оцінок, прогнозів, рекомендацій. Методичне забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства характеризується великою різноманітністю підходів та інструментів її проведення. Практично кожне дослідження зарубіжних та вітчизняних фахівців з фінансового аналізу та антикризового управління містить викладення різноманітних методичних прийомів, які можуть використовуватися для здійснення цієї роботи. Наявність різноманітних методик діагностики кризових явищ підприємства обумовлює доцільність їх системної класифікації, яка надасть можливість об'єднати різноманітні методичні підходи в окремі групи, визначити спільні проблеми та недоліки, що притаманні окремим розробкам (рис. 3.2) [7].

Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства затверджуються Міністерством фінансів України, Міністерством юстиції України, іншими державними органами та є обов'язковими для використання в певних ситуаціях, перелік яких визначено. Існує багато підходів до прогнозування фінансової неплатоспроможності суб'єктів господарювання. Будь-яка методика оцінювання кредито-спроможності є, по суті, методикою прогнозування банкрутства. Серед найпоширеніших методів інтегральної оцінки є модель Альтмана; R-модель прогнозування ризику банкрутства; прогнозна модель Таффлера; система показників У. Бівера і т.п.

<p><b>Залежно від методики формування оціночних показників:</b> коefficientний підхід; агрегатний підхід; індексний підхід</p>	<p><b>Залежно від методики дослідження оціночних показників:</b> динамічний аналіз; порівняльний аналіз; еталонний аналіз</p>	<p><b>Залежно від засобів обробки інформації:</b> неавтоматизовані автоматизовані</p>
--	---	---



**Рис. 3.2. Характеристика методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства**

Розглянуті вище моделі розроблені для аналізу фінансового стану відповідно до умов західних ринків і досить точно прогнозують фінансовий стан західних компаній.

Найбільш коректним та доцільним для використання слід вважати комплексний підхід, який дає можливість узагальнити усі складові виникнення та перебігу кризових явищ. Найменш вдалим варіантом є використання тільки фінансових показників, які обчислюються на підставі балансу підприємства оскільки вони лише констатують становище, що склалося, і не дають змоги встановити фактори, які його спричинили. Оскільки, незважаючи на ряд переваг цих методик, в наших економічних умовах вони не дозволяють отримати достатньо точний та об'єктивний результат, що зумовлено неста-більністю діяльності вітчизняних підприємств, розходженням в обліку окремих показників, впливом інфляції на їх формування, невідповідністю балансової і ринкової вартості окремих активів та іншими чинниками [17, с. 74]. Однією з проблем є відмінність фінансової звітності та бухгалтерського обліку від міжнародної практики, що не дає змоги найбільш точно спрогнозувати загрозу банкрутства підприємства. На сьогодні надзвичайно гострою є потреба в розробці вітчизняної моделі оцінки схильності підприємства до банкрутства, яка б враховувала особливості вітчизняного ринку і давала достатньо точну оцінку фінансового стану підприємства. В той же час існує



ряд методик, які мають узагальнюючий характер, але спрямовані на конкретні практичні цілі аналізу. Серед оптимальних моделей, адаптованих для вітчизняних підприємств – аналіз показників рентабельності та ділової активності підприємства по системі Дюпон та аналіз неплатоспроможності підприємств за «Методикою проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій». Виходячи з інформаційного забезпечення розрахунку показників-індикаторів, виокремлюються показники експрес- та комплексної діагностики. До складу показників експрес-діагностики включають оціночні показники, що розраховуються тільки на підставі затверджених форм фінансової, статистичної та податкової звітності підприємства. Ці показники можуть бути швидко розраховані будь-яким стороннім дослідником (органами державного контролю, кредиторами, господарськими партнерами тощо).

Комплексна (фундаментальна) діагностика здійснюється спеціалістами самого підприємства або за його згодою відповідними фахівцями. Тому розрахунок показників фундаментальної діагностики потребує більш складного інформаційного забезпечення у вигляді матеріалів управлінського обліку та результатів спеціальних обстежень. Проте, якщо використання механізму антикризового управління та обрана методика оцінки його ефективності на промислових підприємствах не вирішили своїх завдань або якщо за наслідками діагностики був зроблений висновок про безперспективність спроби виходу з кризового стану за рахунок мобілізації тільки внутрішніх резервів, підприємство має нагоду вдатися до зовнішньої допомоги, яка приймає форму його фінансового оздоровлення. Саме тому розробка концепції подолання кризи має включати в себе комплексний аналіз та оцінку стану підприємства; реструктуризацію підприємства; розробку стратегії по остаточній стабілізації, подоланні наслідків кризи, переходу до зростання або ліквідації підприємства [53]. Реалізація заходів по виходу з кризи повинна містити: підтримку процесів оновлення; підвищення рівня керівництва підприємством; налагодження групової роботи кризових команд; неперервний контроль і оцінку ходу робіт та їх результатів; забезпечення необхідного рівня згуртованості персоналу. Як видно, з вище викладеного, оцінити ефективність

механізму антикризового управління на промисловому підприємстві можна лише за умови використання комплексного підходу, враховуючи всі етапи реалізації антикризових заходів, специфіку діяльності підприємств та рекомендації державних органів, що регулюють питання банкрутства підприємств в Україні.

Залежно від цілей антикризового управління, які підприємство визначає пріоритетними, можна здійснювати як фундаментальну, так і експрес діагностику діяльності. Проте варто зазначити, що кожна з методик оцінки ефективності антикризового управління певними чином дає можливість знайти найкращий варіант розв'язання відповідних проблем та подолання загроз, які склалися в управлінні підприємством. У загальному випадку одержані результати не є оптимальними для системи антикризового управління підприємством в цілому. Тому вони потребують узгодження для досягнення загального оптимуму механізму антикризового управління діяльністю підприємства. Таким чином доцільним є використання саме комплексного підходу, при якому будуть поєднані аспекти різних механізмів антикризової стабілізації діяльності підприємства, оскільки буде можливість узагальнити всі елементи появи та перебігу кризи на підприємстві. Проте залишається ряд невизначених питань в даному дослідженні – критерії вибору моделі діагностики потребують деталізації, механізми антикризового управління можуть бути уточнені та доповнені – які можуть бути досліджені в перспективних подальших наукових розробок за даним напрямом. Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [46] передбачено, зокрема, що для з'ясування фінансового стану боржника суддя на підготовчому засіданні суду чи під час розгляду справи про банкрутство може призначити експертизу фінансового стану та наявного в підприємства плану санації. Окрім цього, якщо боржник звернеться до суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство, на підготовчому засіданні з'ясовуються ознаки його неплатоспроможності. Господарський суд в ухвалі щодо порушення справи про банкрутство може зобов'язати боржника подати аудиторський висновок або провести аудит. Якщо в боржника немає для цього коштів, господарський суд може призначити аудит за рахунок кредитора лише за

згодою останнього. У такому разі йдеться, з одного боку, про аудит з метою встановити наявність підстав для порушення справи про банкрутство, а з іншого – про санаційний аудит, що має визначити доцільність санації підприємства.

Арбітражні керуючі у практиці оцінювання загрози неплатоспроможності боржника згідно чинного законодавства використовують Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затвержені наказом Мінекономіки від 26 жовтня 2010 року № 1361 [37]. Обґрунтування неплатоспроможності боржника здійснюється згідно вказаних рекомендацій, а всі інші підходи можуть використовуватися в якості допоміжних. Оцінка змін фінансового стану підприємства здійснюється за попередні три календарні роки для формування загального уявлення та загальних тенденцій його розвитку. За результатами аналізу показників складається висновок про спрямованість змін та їх вплив на стан платоспроможності підприємства. Аналіз фінансових факторів, що призвели до неплатоспроможності, та визначення можливості санації підприємства поділяється на декілька етапів:

1. Аналіз необоротних активів. Проводиться горизонтальний та вертикальний аналіз необоротних активів підприємства. Горизонтальний фінансовий аналіз проводиться з метою вивчення динаміки окремих фінансових показників, розрахованих за даними фінансової звітності за певний період часу. Розраховуються абсолютні та відносні зміни, темпи зростання (приросту) окремих показників (доходу, витрат, активів тощо) за ряд періодів і визначаються загальні тенденції їх змін. Вертикальний фінансовий аналіз використовується для дослідження структури засобів і джерел їх утворення шляхом визначення питомої ваги окремих статей у підсумкових даних та оцінювання цих змін. Окремо аналізується майно, яке отримане або знаходиться в оренді, а також основні засоби та інші необоротні активи, які знаходяться під заставою, з метою встановлення ймовірності стягнення цього майна. Для оцінки стану незавершеного будівництва визначаються ступінь його придатності та термін, протягом якого об'єкт перебуває у незавершеному стані. Якщо вартість незавершеного будівництва є незмінною або

несуттєво зменшується, то доцільно проаналізувати етап та характеристики зазначених об'єктів, перспективи завершення будівництва.

## 2. Аналіз оборотних активів.

Проводиться горизонтальний та вертикальний аналіз оборотних активів підприємства. Ефективність роботи підприємства визначається швидкістю обороту оборотних засобів: чим більша швидкість, тим ефективніше працює підприємство. Таким чином, у разі збільшення розміру оборотних засобів можна зробити висновок не тільки про зростання обсягів виробництва або цін на товарно-матеріальні запаси, але і про зменшення швидкості обороту оборотних засобів підприємства. При збільшенні розміру запасів підприємства необхідно проаналізувати, у зв'язку з чим це сталося: тобто, чи не виводяться активи з виробничого обороту, що, у свою чергу, призводить до збільшення кредиторської заборгованості та погіршення фінансового стану підприємства. Крім того, аналізуються зміни в розмірі та структурі дебіторської заборгованості та запасів підприємства. У разі необґрунтованого збільшення цього показника робиться висновок про те, що підприємство кредитує своїх покупців (не отримує грошових коштів за реалізовану продукцію), використовуючи кредити банків для здійснення своєї фінансово-господарської діяльності, що, у свою чергу, призводить до збільшення кредиторської заборгованості та погіршення платоспроможності підприємства. Зростання запасів, непропорційне зростанню доходів, може свідчити про уповільнення їх обороту, відволікання фінансових ресурсів і погіршення фінансового стану підприємства. За таких умов доцільно проаналізувати причини надлишкового накопичення запасів та збільшення обсягів незавершеного виробництва, залишків готової продукції, відволікання активів з виробничого обороту.

## 3. Аналіз власних оборотних засобів.

Власні оборотні засоби (різниця між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями) є тією частиною оборотних активів, яка фінансується за рахунок власних коштів та короткострокових (поточних) зобов'язань. У разі коли підприємство має власні оборотні засоби, воно в змозі не

лише сплатити свої поточні борги, але й розширити сферу своєї діяльності. Під час аналізу визначаються причини зменшення або збільшення значення власних оборотних засобів з метою подальшого виявлення впливу цих змін на маневреність власних оборотних засобів, яка характеризує частку запасів у розмірі власних оборотних засобів. В свою чергу, аналіз оборотних засобів включає в себе:

1. Аналіз структури грошових потоків підприємства. Інформація про рух грошових коштів підприємства використовується для оцінки можливості залучення та використання грошових коштів для фінансування підприємства і використання ним фінансових ресурсів. Якість управління підприємством характеризується таким чином:

«добре» – якщо за звітний період чистий рух коштів від операційної діяльності має позитивне значення, а від інвестиційної та фінансової – від'ємне.

«норма» – якщо за звітний період чистий рух коштів від операційної та фінансової діяльності має позитивне значення, а від інвестиційної – від'ємне.

«криза» – якщо за звітний період чистий рух коштів від операційної діяльності має від'ємне значення, а від інвестиційної та фінансової – позитивне.

2. Аналіз формування власного капіталу. Під час аналізу власного капіталу підприємства звертається увага на співвідношення коефіцієнтів надходження та вибуття. Перевага величини коефіцієнта надходження порівняно з величиною вибуття свідчить про накопичення власного капіталу. 3. Аналіз дебіторської заборгованості (аналіз структури, тенденцій та аналітичних показників).

Хід проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможного підприємства:

– визначається дебіторська заборгованість, установлюється її обґрунтованість та строки виникнення;

– виявляється нормальна та невиправдана дебіторська заборгованість; установлюється ймовірність стягнення такої заборгованості та аналізуються заходи, які вживалися при її стягненні;

– аналізується облікова політика підприємства щодо створення резерву сумнівних боргів, визначається, чи відповідає вона нормам чинного законодавства, та з'ясовується, чи враховує підприємство ці норми під час нарахування резерву сумнівних боргів.

На фінансовий стан підприємства впливає не наявність дебіторської заборгованості, а її розмір, рух і форма, тобто причини, у зв'язку з якими вона виникла.

Розрізняється нормальна та невинуватена заборгованість.

Невинуватена заборгованість – заборгованість щодо претензій, відшкодування матеріальної шкоди. Ця заборгованість являє собою форму незаконного відволікання оборотних коштів і порушення фінансової дисципліни.

Крім того, аналізується структура простроченої дебіторської заборгованості, а саме: виділяється безнадійна заборгованість (відсутні первинні документи, підприємства-дебітори ліквідовані та виключені з ЄДРПОУ тощо) і та, що належить списанню у зв'язку зі спливом строків позовної давності.

1. Аналіз кредиторської заборгованості. У ході аналізу оцінюються:

- структура кредиторської заборгованості;
- наявність та характер простроченої кредиторської заборгованості, існування якої призводить до застосування відповідних фінансових санкцій до підприємства;
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги за строками її виникнення, а також підстави її виникнення.

2. Аналіз прибутковості підприємства.

Прибутковість підприємства оцінюється наявністю і розмірами прибутку від основної реалізації та чистого прибутку, а також показниками рентабельності.

У ході аналізу з'ясовуються:

- величина чистого прибутку, на яку змінився рівень прибутку від реалізації;
- тенденції зміни цих показників та фактори, якими обумовлені виявлені зміни.

Для аналізу динаміки розміру прибутку підприємства з'ясовується вплив таких основних показників, як дохід (виручка) від реалізації, податок на додану вартість, акцизний збір, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), а також фінансові результати від іншої операційної діяльності, здійснення позареалізаційних операцій тощо.

У разі коли до збитків на підприємстві призвела не операційна діяльність, більш детально аналізується фінансова або інвестиційна діяльність з метою отримання висновку щодо наявності або відсутності ознак дій з доведення підприємства до банкрутства за рахунок «вимивання» прибутку, отриманого у ході операційної, фінансової або інвестиційної діяльності.

З метою визначення тих видів продукції, випуск яких є рентабельним та на які в подальшому необхідно орієнтувати виробництво, а також видів продукції, випуск яких вважається економічно недоцільним, тобто їх виробництво слід припинити, проводиться аналіз рентабельності окремих видів продукції.

### 3. Аналіз витрат на виробництво.

Витрати певного періоду одночасно визначаються з доходом, для отримання якого вони здійснені. Витрати, які неможливо прямо пов'язати з доходом певного періоду, відображаються у складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені.

### 4. Аналіз використання трудових ресурсів.

Аналізується рух працівників (кількість робітників, які були прийняті або звільнені протягом періоду, що аналізується) згідно з формами державної статистичної звітності з метою визначення безпосереднього впливу змін на чисельність працівників, а також впливу умов їх праці на фінансовий результат господарської діяльності підприємства.

### 5. Аналіз інвестицій та інновацій.

Основною метою проведення аналізу інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства є визначення доцільності та ефективності її здійснення. Крім того, визначається можливість поліпшення фінансового стану підприємства

(рівень його платоспроможності) за рахунок іммобілізації грошових коштів з інвестиційних вкладень до розрахунків з кредиторами.

Таким чином, визначається доцільність санації підприємства або його ліквідації.

### **3.1 Антикризова програма як результат діагностики загроз неплатоспроможності і банкрутства підприємства**

У сучасних умовах діяльність переважної більшості українських підприємств залишається незадовільною, тому що їх керівництво не в змозі адаптувати свій стиль управління та використовувати адекватні методи щодо розв'язання кризових ситуацій. Унаслідок цього виникає об'єктивна необхідність застосування нових видів стратегічного управління, а саме антикризового управління. Слід зазначити, що в антикризовому управлінні вирішальне значення має відігравати стратегія управління, в якій основна увага повинна приділятися проблемам виходу з кризи. Пошук напрямів виходу підприємства з економічної кризи безпосередньо пов'язаний з усуненням причин, які її зумовлюють. Для цього необхідно здійснити ретельний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, виділити компоненти, які впливають на нього, зібрати та відслідковувати інформацію про кожну складову і на основі оцінки реального становища підприємства з'ясувати причини кризового стану.

Отже, у процесі планування виходу з кризового становища особливу увагу слід приділяти розробці антикризової стратегії діяльності підприємства та визначенню тактики її реалізації. Розробка антикризової стратегії діяльності підприємства складається з таких етапів: перший етап – визначення місії новостворених підприємств або перегляд місії і системи цілей для вже існуючих; другий етап – аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів кризової ситуації на підприємстві; третій етап – аналіз альтернатив і вибір адекватної антикризової стратегії. Антикризове управління повинно починатися з моменту виникнення ідеї про створення підприємства. Саме в цей момент ініціатор підприємницької діяльності має визначитися з потенційними негативними та позитивними



чинниками, які можуть вплинути на функціонування підприємства за обраним напрямком. У даному зв'язку першочерговим завданням підприємця повинно бути глибоке дослідження найбільш вагомих факторів, які визначають можливості або перепони, а також вибір такої сфери діяльності підприємства, яка, з одного боку, відповідає його інтересам і цілям, а з іншого – його потенційним можливостям об'єктивно оцінити загрозу підприємницькій діяльності. Отже, всі сили підприємця повинні бути зосереджені на виборі місії, яка продиктована, насамперед, мотивом досягнення стійкого прибутку в розмірах, достатніх для постійного нарощування стратегічного потенціалу підприємства і рівня його конкурентної переваги. Що ж стосується підприємств, які перебувають в кризовому стані, то кожен керівник повинен знати, чи зможе він в рамках вже існуючої місії вийти з кризи і досягти конкурентних переваг, як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках. У цій ситуації актуальними є питання диверсифікації діяльності: чи дозволить підприємству існуюча місія при необхідності розширити діяльність і наскільки його керівництво здатне знайти аргументи щодо коригування місії. Якщо воно зможе знайти відповіді на поставлені питання, то можна з упевненістю стверджувати, що реальна можливість для виходу з економічної кризи існує.

В цілому, антикризове управління можна охарактеризувати як вид управління, який дотримується принципів цілеспрямованості, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, оперативності, раціональності. Приведені характеристики є тими властивостями, які забезпечують можливість розробки і реалізації актуальної і результативної антикризової програми.

Вихід підприємства з кризового стану можливий лише за умови застосування антикризового управління. При цьому під антикризовим слід розуміти управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, розробка заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку. З цієї точки зору антикризовим у певній мірі повинно бути будь-яке

управління підприємством. Тобто для ефективного функціонування підприємства в загальній системі управління повинна постійно функціонувати система антикризового управління. Лише за цієї умови можливо своєчасно прогнозувати і попереджати розвиток кризи на підприємстві, що дозволить уникнути банкрутства [43, с. 85].

Таким чином, головним завданням антикризового управління є розробка й першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану.

Складність проблеми стратегії й тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті та реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій. Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відбиває актуальний стан системи. Однак часу для докорінної перебудови діяльності системи з метою запобігання кризи або дуже мало, або немає зовсім.

Механізм антикризового управління традиційно представляється у вигляді послідовної сукупності етапів [32, с. 67].

1. Діагностика поточного стану підприємства, яке потребує антикризового втручання.
2. Обґрунтування мети і завдань антикризового управління, спрямованого на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню у майбутньому.
3. Визначення об'єкта і суб'єкта антикризових втручань, а також часового фактору у вирішенні соціально-економічних проблем.
4. Діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління з метою формування бажаного рівня ефективності господарських

рішень.

5. Розроблення і реалізація антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.

6. Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

За цих умов антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління, яка пов'язує його мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з нестабільного положення і забезпечення подальшого динамічного розвитку суб'єкта господарювання. Це підтверджується низкою вимог до зазначеного документа, найбільш важливими з яких повинні бути [26]:

- підпорядкованість стратегічним пріоритетам підприємства;
- своєчасність і гнучкість реакції на нові зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання;
- кількісна і якісна вимірюваність результатів і параметрів антикризових заходів;
- конкретність змісту для виконавців.

Реалізація зазначених вимог, що створюють передумови для організаційного забезпечення антикризової програми, повинна сприяти подальшому розвитку суб'єкта господарювання переважно на інноваційній основі. Цей факт викликаний тим, що підприємство, перебуваючи у кризовому стані поза залежністю від подальшої його динаміки, вичерпало наявні у нього традиційні можливості стабілізації і покращання ситуації, тобто виявилася низка протиріч у здійсненні господарських процесів економічного, соціального, технологічного, організаційного характеру. Для подолання протиріч забезпечення подальшого динамічного зростання і функціонування підприємства доцільно скористатися переважно інноваційними антикризовими заходами – системою інноваційних стратегій, спрямованих на зміцнення поточного положення суб'єкта господарювання і формування підґрунтя довгострокової стійкості.

Разом із тим практичне застосування антикризової програми передбачає систематичне використання таких додаткових інструментів, що забезпечують інноваційним заходам цілеспрямованість, як інвестиційна і маркетингова політика, що підтверджує актуальність і важливість цього напрямку подолання кризових явищ. Однак у складі окремих елементів антикризової програми відсутні посилання на використання інструментів інноваційної стратегії. Так, оцінка ступеня кризовості стану підприємства традиційно здійснюється за допомогою низки тестів із застосуванням важливих фінансово-економічних індикаторів діяльності, що дають чітку відповідь для ідентифікації стану аналізованого суб'єкта господарювання. Практичне використання цих методичних підходів, окрім зазначеного аспекту, не позбавлене недоліків:

- в основу оцінки покладено насамперед фінансові показники, що не повною мірою характеризують економічний стан підприємства – це суперечить основним принципам економічної діагностики використання всієї наявної інформації, у тому числі пов'язаної з інноваційними напрямками подолання кризи;

- результати, отримані у ході застосування методичного підходу, значною мірою залежать від аналізованого періоду і вибірки підприємств, що ускладнює формування узагальнюючих критеріїв оцінки ступеня кризи для інших підприємств;

- з метою подальшого усунення наслідків або превентивних заходів отримані результати мають низьку корисність, оскільки характеризують лише поточний момент, і не вказують на перспективні напрямки стратегічного антикризового управління, в тому числі інноваційні, спроможні забезпечити суб'єкту господарювання економічну стійкість на довгострокову перспективу [49, с. 264].

Усунення названих недоліків необхідно здійснити шляхом внесення показників, спроможних оцінити інноваційний потенціал підприємства, тобто його можливостей забезпечувати подальшу стабілізацію ситуації з використанням нетрадиційних для суб'єкта господарювання напрямків. Крім

того, активізацію інноваційного напрямку формування антикризової програми науковці бачать у необхідності диференціації інструментів шляхом виділення передусім економічних складових державних механізмів, а також можливостей власне підприємства. До останньої групи доцільно відносити такі методи, як менеджмент, маркетинг, організаційні можливості, фінансування, що повністю відповідають зазначеним вище інструментам антикризової програми. Оскільки інструменти менеджменту забезпечують цілеспрямованість усьому комплексу антикризового управління, вони потребують першочергового застосування – для цього необхідно обґрунтувати подальшу місію і систему цілей підприємства, яке потребує втручання з метою подолання кризи або ж її ненастання, що забезпечить спрямованість антикризової програми суб'єкта господарювання [45].

Детальне обґрунтування зазначених аспектів забезпечить вибір і формування стратегічних напрямків розвитку ринкових інноваційних можливостей підприємства, які спроможні забезпечити отримання належних фінансово-економічних результатів для стабілізації становища суб'єкта господарювання. Це, у свою чергу, потребує формування відповідного фінансового підґрунтя за умови невизначеності інноваційного середовища шляхом застосування сценарійного підходу до стратегічного планування, спроможного формалізувати найбільш імовірні напрямки інноваційного розвитку підприємства в умовах кожного конкурентного ринку збуту інноваційної продукції.

Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві в рамках антикризового управління є антикризова програма та план антикризових заходів.

Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану.

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни [68].

Антикризова програма розробляється на підставі проведеного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища виробничого підприємства, який передбачає:

- здійснення комплексної діагностики результатів господарсько-фінансової діяльності виробничого підприємства, вивчення динаміки найважливіших показників діяльності (обсяг виробництва, доходів, витрат, прибутку, активів та капіталу, а також рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства);

- визначення обсягу, структури і періоду погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;

- визначення основних причин виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;

- оцінку масштабу і можливих наслідків подальшого поглиблення кризових явищ і терміну виникнення ситуації банкрутства;

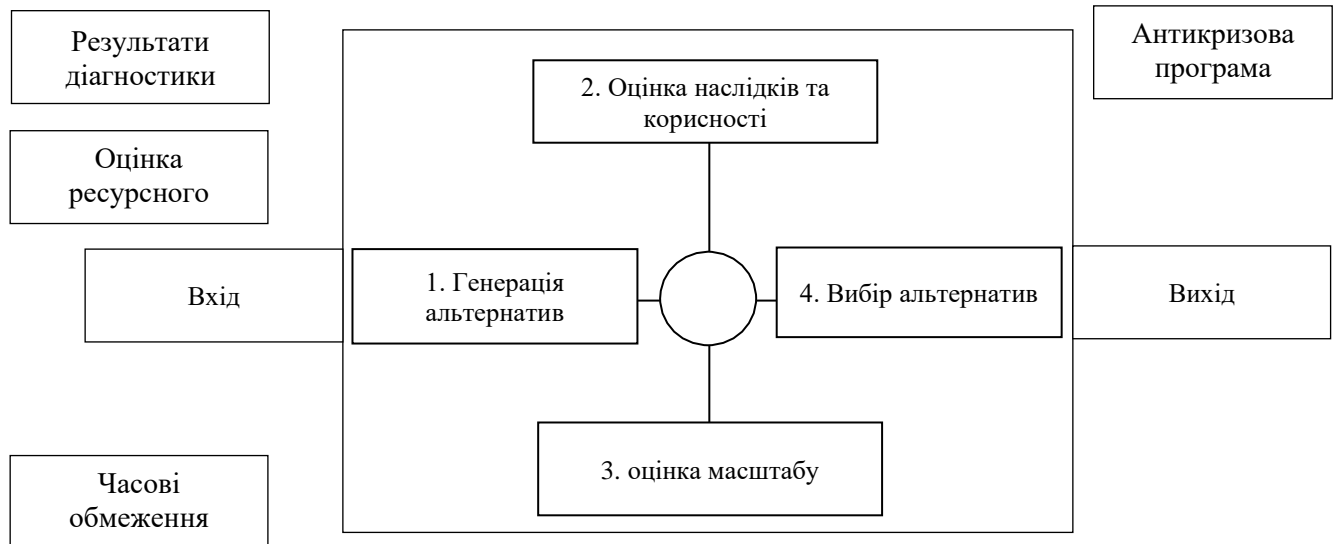
- оцінку внутрішніх можливостей підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ [24].

Розглянемо деякі підходи до формування програм антикризового управління.

Ми вважаємо, що програму антикризового управління слід формувати згідно зі сферами діяльності підприємства, такими як маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика, організаційне управління і операційний менеджмент.

Також варто зазначити, що реалізація антикризової програми потребує узгодження та координації дій всіх перерахованих вище напрямів. Ефективне і одночасне впровадження заходів в рамках цих напрямків дозволить вивести підприємство зі стану кризи та забезпечить його фінансове оздоровлення.

Л.О. Лігоненко розглядає антикризову програму діяльності як процес прийняття управлінського рішення. Автор пропонує структурну схему гіпотетичної системи формування антикризової програми, яка зображена на рисунку 3.3.



**Рис. 3.3. Гіпотетична схема прийняття рішення щодо змісту антикризової програми [32]**

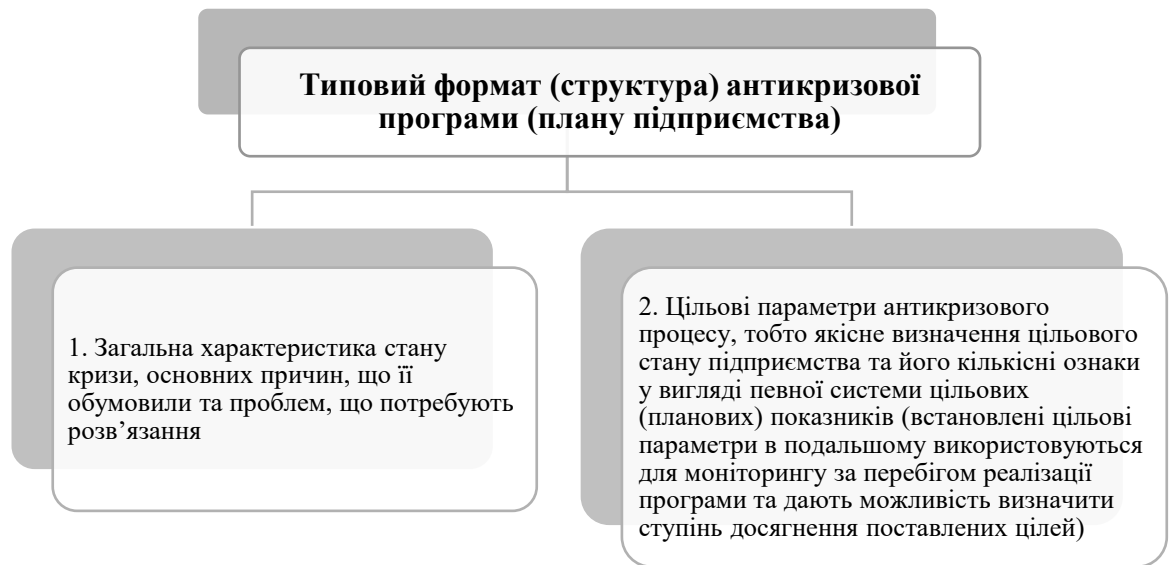
3. Шершньова [67] пропонує використовувати визначення концепції подолання кризи, яка визначає загальну систему дій, спрямованих на обґрунтування та досягнення поставленої мети – подолання взаємопов'язаних кризових явищ. Автор передбачає використання найбільш загальних підходів, засобів, методів та інструментів антикризового управління. Для виконання концепції з подолання кризи організаційно пропонується поділ робіт на три етапи:

1. Комплексний аналіз та оцінка стану підприємства; ідентифікація типу кризових явищ та механізмів їх взаємозв'язку.

2. Розробка та виконання першочергових заходів, спрямованих на подолання виявлених кризових явищ.

3. Розробка стратегії з остаточної стабілізації, подолання наслідків криз, перехід до зростання або до ліквідації підприємства.

Виходячи зі встановлених вимог, на рисунку 3.4. наведено орієнтовний формат (структура) антикризової програми.



**Рис. 3.4. Структура антикризової програми підприємства [25]**

Таким чином, пропонується наступне трактування змісту і складу антикризової програми підприємства з урахуванням особливостей і місця інноваційної складової його антикризової стратегії. Антикризова програма підприємства являє собою складову механізму антикризового управління суб'єктом господарювання у вигляді планового документа, що встановлює цілі і завдання, доцільні для досягнення у запланованому періоді, а також методи їх реалізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### **Змістовна характеристика антикризової програми суб'єкта господарювання**

Характеристики антикризової програми		Типи антикризового управління	
Превентивне		Реактивне	Посткризове
1. Мета		вихід з нестабільного стану і недопущення подальшого банкрутства	
2. Завдання	діагностика ризику розгортання кризи і прогноз її наслідків	оцінка масштабів кризи і її фази	перегляд сильних і слабких сторін за нових умов господарювання
3. Основні розділи антикризової програми		продукція, ресурси, ринки збуту, організація виконання	
4. Складові діагностики стану підприємства		майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність,	



		рентабельність і ділова активність, інноваційний потенціал	
5. Показники інноваційної складової відбору антикризових заходів	питома вага інтелектуальної власності у загальній вартості майна підприємства; питома вага персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт впровадження нових видів продукції; коефіцієнт стійкості інноваційного зростання	чиста дисконтована вартість; внутрішня норма прибутковості; період окупності	потенціал інноваційного продукту
6. Методи планування інноваційних заходів		сценарійний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарій); стратегічний контролінг	

Представлення антикризової програми підприємства у вигляді низки заходів на основі запропонованих положень сприятиме подальшому зміцненню положення суб'єктів господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища і забезпечуватиме перехід організацій на переважно інтенсивний тип розвитку.

Мета антикризової програми вважається досягнутою, якщо з допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи (нормалізує виробничу діяльність) і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

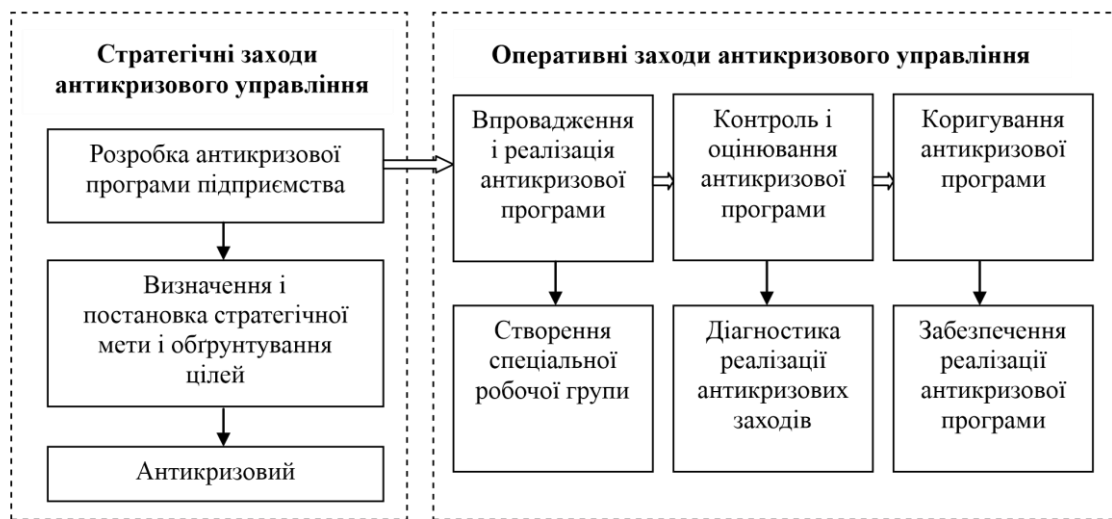
Враховуючи особливості діяльності виробничих підприємств і результати діагностичного оцінювання рівня їх кризового стану керівництву та спеціалістам слід обґрунтувати стратегічні альтернативи виходу з кризи: стратегію виживання, стратегію стабілізації або стратегію зростання.

На даному етапі здійснення вибору однієї з наведених вище антикризових стратегій, деталізуються шляхи її формування з урахуванням тих проблем

(небезпек) і слабких сторін, що були виявлені в процесі діагностуванні кризового стану враховуючи відповідні напрямками дослідження, які повинні здійснюватися, з урахуванням специфіки і глибини кризового стану, кожним виробничим підприємством.

Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління і практику виробничих підприємств щодо здійснення заходів по виходу з кризи, нами пропонується модель вибору та розроблення антикризової стратегії виробничого підприємства (рис. 3.5).

Запропонована модель відображає складний взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких підпорядковується єдиній меті, цілям і завданням, пов'язаних з реалізацією антикризової політики підприємства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний характер, використання яких дозволить виробничому підприємству в кризових умовах не тільки розв'язати проблему виживання, але й реалізувати перспективу сталого росту.



**Рис. 3.5. Комплекс стратегічних і оперативних заходів, щодо здійснення антикризового управління виробничим підприємством [68]**

Система антикризового управління має впроваджуватися як особлива міжфункціональна підсистема підприємства, яка координує та встановлює ефективні зв'язки з функціональними підсистемами для своєчасного визначення та ліквідації кризових явищ.

Розробка та впровадження антикризової програми та плану антикризових

заходів має бути першочерговим заходом для кожного підприємства щодо запобігання, ліквідації або б пом'якшення впливу кризових чинників. Крім того, антикризове управління підприємством має бути націленим на забезпечення перспектив ефективної діяльності у майбутньому.

Таким чином, розроблений комплекс стратегічних і оперативних заходів реалізації антикризової програми призначений для вирішення певного переліку проблем, яка є інструментом реалізації цілей антикризового розвитку підприємства та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження кваліфікаційної роботи зроблено наступні найбільш значущі висновки й рекомендації:

1. Розглянуто теоретико-методологічні засади прогнозування банкрутства, встановлено відсутність, що єдиного підходу до терміну антикризового управління немає. Проте, узагальнюючи думки різних дослідників, обґрунтовано суть антикризового управління як комплексу заходів від запобігання та подолання кризових явищ з метою збереження та покращення ринкової позиції підприємства шляхом впровадження системи заходів, що містять у собі вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи відстеження змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення слабких сигналів про наближення кризи.

З метою швидкої ідентифікації фінансової кризи, виявлення причин, що її зумовлюють, та розробки антикризових заходів на підприємствах пропонується впровадження системи раннього попередження та реагування (СРПР), що є особливою інформаційною системою, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики зовнішнього і внутрішнього середовища.

2. Враховуючи, що стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли кризовий процес ще не набув кумулятивного характеру і не став незворотним, тому вони базуються на дуже слабких і не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій. Обґрунтовано і структуровано елементи системи антикризового управління на підприємстві, якими виступають: об'єкт, суб'єкт, функції та принципи, що дозволило ідентифікувати прогнозування банкрутства як один із етапів антикризового управління.

Візуалізовано систему діагностики банкрутства, де показано взаємозв'язок та залежність елементів системи антикризового управління, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи за рахунок протидії

впливу несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Успішне вирішення забезпечення ефективності діяльності, а також конкурентоздатності підприємства можливе за умов наявності відповідного інструментарію. До головних методів антикризового управління, пов'язаних з прогнозуванням банкрутства підприємства слід віднести моніторинг та контролінг.

Метод моніторингу забезпечує постійне виявлення та врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на підприємство. В процесі моніторингу здійснюється нагромадження інформації і обмін нею між суб'єктом управління і середовищем, що дає можливість своєчасно виявляти потенційні кризові явища і ситуації. Система моніторингу кризових ситуацій являє собою спеціально організовані дії з визначення імовірності та реальної можливості виникнення загрози банкрутства та неплатоспроможності підприємства.

Досить ефективним методом антикризового управління можна назвати контролінг, що являє собою синтез постійного моніторингу значущих змін, контролю, економічного аналізу й діагностики фінансового стану, планування, організації інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень, що дозволить найбільш повно прогнозувати майбутні кризові ситуації та здійснювати ефективне антикризове управління підприємством. Застосування контролінгу в антикризовому управлінні дозволить, по-перше, здійснювати інформаційне забезпечення прийняття рішень для оптимального використання наявних можливостей і ресурсів, належної оцінки позитивного й негативної діяльності підприємства, а також запобігання та уникнення банкрутства і кризових ситуацій; по-друге, збільшити швидкість реакції менеджерів на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищити гнучкість підприємства, перейти з контролю минулого на аналіз і прогнозування майбутнього.

4. Проаналізовано фінансовий стан і встановлено, що діяльність підприємства протягом 2019-2022 рр. є збитковою, а саме:

1) реальна вартість основних засобів підприємства зменшується у 2019 та 2022 рр. на 16% та 4,7 % відповідно;

2) зменшення чистого доходу від реалізації продукції (особливо в 2022 році

– на понад 40%) та собівартості реалізованої продукції;

3) збитки підприємства протягом 2019-2022 рр. зростають (на 251% та 90% відповідно).

Результати показують, що ПАТ «Агрофірма «Провесінь» повинна якнайшвидше вжити заходів щодо розробки та реалізації антикризової стратегії підприємства.

5. Згідно до методики Альтмана вірогідність банкрутства значно зростає – з 2,45 у 2014, що можна розцінювати як високу до 1,51 і навіть 0,93 – відносно значення «дуже висока вірогідність», а значення 2022 року майже в 2 рази менше за критичний рівень 1,8.

Щодо альтернативної моделі Спрінгейта, яка базується на проміжних показниках як і в моделі Альтмана, проте використовує інші вагові коефіцієнти. Цілком логічно, що використання інших вагових коефіцієнтів дає відмінний від першого результат, проте разом з іншим пороговим значенням, фінансовий стан того ж таки підприємства – ПАТ «Провесінь» – за досліджуваний період не є настільки загрозливою, адже навіть найнижче значення, досягнуте у 2022 році – 1,21 значно вище порогового значення вірогідності банкрутства у 0,862.

Від’ємний результат поточної платоспроможності – алгебраїчної суми зазначених статей балансу свідчить про поточну неплатоспроможність суб’єкта підприємницької діяльності. Фінансовий стан підприємства, у якого на початку і в кінці звітного кварталу мають місце ознаки поточної неплатоспроможності, відповідає законодавчому визначенню боржника, який неспроможний виконати свої грошові зобов’язання перед кредиторами.

Оскільки фінансовий стан ПАТ «Агрофірма «Провесінь» є незадовільним потрібно негайно приймати рішення щодо відновлення платоспроможності підприємства.

6. Існує значна кількість методів діагностики за допомогою моделей ймовірності банкрутства: п'ятифакторна модель Е. Альтмана, дискримінантна модель Дж. Таффлера, коефіцієнт У. Бівера, модель Г. Спрінгейта, та ін. Проте, однією з проблем є відмінність фінансової звітності та бухгалтерського обліку від

міжнародної практики, що не дає змоги достовірно спрогнозувати загрозу банкрутства підприємства. На сьогодні державними органами розроблений документ, в якому, відображений новий підхід до методики діагностики банкрутства українських підприємств. Це – Методичні рекомендації по виявленню ознак неплатоспроможності підприємства і ознак дій по приховуванню банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства, затверджені наказом Міністерства економіки України від 26.10.2010 р. № 1361.

Вони стандартизували підхід до аналізу фінансово-господарського стану підприємств на предмет виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства; своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для вжиття заходів щодо запобігання банкрутству підприємств, а також виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та відновлення платоспроможності підприємств шляхом їх санації.

7. Антикризова програма розробляється на підставі проведеного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища виробничого підприємства. Програму антикризового управління слід формувати за сферами діяльності підприємства, такими як маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика, організаційне управління і операційний менеджмент.

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Антикризова програма розробляється на підставі проведеного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища виробничого підприємства, який передбачає:

- здійснення комплексної діагностики результатів господарсько-фінансової діяльності виробничого підприємства;
- визначення основних причин виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;

– оцінку внутрішніх можливостей підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ.

Правильно розроблений комплекс стратегічних і оперативних заходів реалізації антикризової програми дозволить вирішити певний перелік проблем і сприятиме реалізації цілей антикризового розвитку підприємства та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2009. 328 с.
2. Біломістна І.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2013. Вип. 1. С. 90–96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2013\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_15).
3. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Київ: Эльга, Ника Центр, 2006. 672 с.
4. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Эльга, 2008. 724 с.
5. Большаков А.С. Антикризисное управление: финансовый аспект. СПб.: СПбГУП, 2005. 132 с.
6. Важинський Ф.А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. URL:<http://www.nbuv.gov.ua>.
7. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
8. Васильєва Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія. Суми, «Ярославна», 2013. 488 с.
9. Гаврилко Т. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. URL:[http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2010\\_26/Labunskiy.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_26/Labunskiy.pdf).
10. Гончар І.О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. 2019. №11. С. 36-40.
- a. Епифанов А.А. Менеджмент для магистров: учеб. пособ. Сумы: Университетская книга, 2003. 762 с.
11. Євтух О.Т. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 456 с.
12. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2022. Вип.2. С. 265-269. URL:<https://economyandsociety.in.ua/>.

13. Захаренко Н.С. Проблеми та заходи щодо антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2022. Т. 21. Вип. 7 (1). С. 90-94.
14. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2014. № 4. С. 15-27. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2014\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2014_4_4).
15. Кірейцева Г.Г. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2002. 496 с.
16. Клебанова Т.С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / за ред. О.В. Мозенкова. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 272 с.
17. Коваленко А.С. Методичне забезпечення прогнозування ймовірності банкрутства підприємств сільського господарства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 3, Т. 3. С. 94–99.
18. Коваленко В.В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія. Одеса, 2013. 381 с.
19. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами. Економіка и управление. 2013. № 4. С. 41-46.
20. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством URL:[http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_107.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_107.pdf).
21. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. Вип. 8. С. 107-114.
22. Кондратенко А.О. Особливості проведення діагностики кризового стану підприємства. Управління розвитком. 2014. № 11. С. 74-77. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_11\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_11_31).
23. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. 2014. Вип. 8. С.107-114.

24. Коюда В.О. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством. *Бизнес Інформ*. 2009. № 12. С. 47-49.
25. Коюда В.О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством URL:[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Bi/2011\\_1/85-90.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2011_1/85-90.pdf).
26. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 392 с.
27. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.
28. Круць А.В. Різноманітність підходів до визначення сутності фінансового стану підприємства. URL:<http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/12.pdf>.
29. Ліпич Л.Г. Сутність та методи антикризового управління підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії* / ред. кол.: Башнянин Г.І., Апопій В.В., Вовчак О.Д. та ін. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії. 2011. Вип. 36. С. 472–476.
30. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. Київ: Т-во «Знання», 2005. 337 с.
31. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.
32. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2004. 580 с.
33. Лопатко К.М. Розробка стратегії і тактики антикризового фінансового управління. *Науковий журнал «Молодий вчений»*, 2022. №12. С. 789-792.
34. Лопатко К.М. Сучасні підходи щодо оцінки кризи й прогнозування банкрутства підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №3. С. 126-139.
35. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 102-105.

36. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затв. наказом Міністерства економіки України 26.10.2010 р. № 1361 // Українська інвестиційна газета. 2010. № 73.
37. Мокряк К.В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. *Молодий вчений: Економічні науки. ОНЕУ*. 2022. № 4 (31). С. 142-146.
38. Момот Т.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Т.В. Момот. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 712 с.
39. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 504 с.
40. Пазинич В.І. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 408 с.
41. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / В.О. Подольська, О.В. Яріш. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 488с.
42. Портна О.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Видавництво «Магнолія 2006», 2013. 283 с.
43. Приходько Н.П. Сутність антикризового управління на підприємстві. URL:<http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>.
44. Приб К.А. Формування антикризової програми сільськогосподарського підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 63. С. 280-288.
45. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14 травня 1992 р. // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 31. С. 440.
2. Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство»: Закон України від 30 червня 1999 р. // Відомості Верховної Ради України. 1999. № 42-43. С. 378.
46. Прохорова В.В. Прогнозування банкрутства як складова антикризового фінансового управління. *Економічний простір*. 2009. №2(23). С. 103-109.

47. Рудик О.Р. Антикризова діагностика суб'єктів господарювання в економіці України. *Записки Національного університету «Острозька академія». Економіка*. 2013. Вип. 21. С. 262-265.
48. Сергєєва О.Р. Можливість криз і необхідність антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. С. 70-73.
49. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
50. Скібіцька Л.І. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2014. 584 с.
51. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
52. Смірнов К.Г. Теоретичні засади антикризового управління. *Технології та дизайн*. 2013. № 1 (6). URL:<http://knutd.com.ua/publications/pdf/TD/2013-1/13skgzau.pdf>.
53. Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства. *Економіка промисловості*. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.
54. Телін С.В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №5. Т.2. 226 с.
55. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 560 с.
3. Терещенко О.О. Антикризовий фінансовий менеджмент – вимога «нової економіки». *Ринок цінних паперів України*. URL:<http://www.corporation.com.ua/library/publication/pub.php?id=199>.
56. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 412 с.
57. Тимошенко О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. Праць*

- ТНЕУ*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2022. Том 23. № 2. С. 187-192.
58. Тюріна Н.М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 448 с.
  59. Черваньов Д.М. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
  60. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством. Київ: МАУП, 2006. 256 с.
  61. Чібісова І.В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. 2012. С. 389-394.
  62. Шевцова О.Й. Основи антикризового управління підприємством URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773> 87.
  63. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / за заг. ред. З.Є. Шершньової. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.
  64. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання URL:[http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2013\\_2\\_1/140-144.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2013_2_1/140-144.pdf).
  65. Шилова О.Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 173-180. URL:[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi\\_2013\\_4\\_18.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2013_4_18.pdf).
  66. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент: навч. Посіб. / за заг. ред. І. О. Школьник, В. М. Кремень. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 488 с.
  67. Шморгун Н.П. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2006. 528 с.
  68. Шпилина Д.Ю. Особенности антикризисного управления финансами предприятия. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. – URL:<http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3698>.
  69. Altman E.I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*. 1968. №4. P. 589-609.

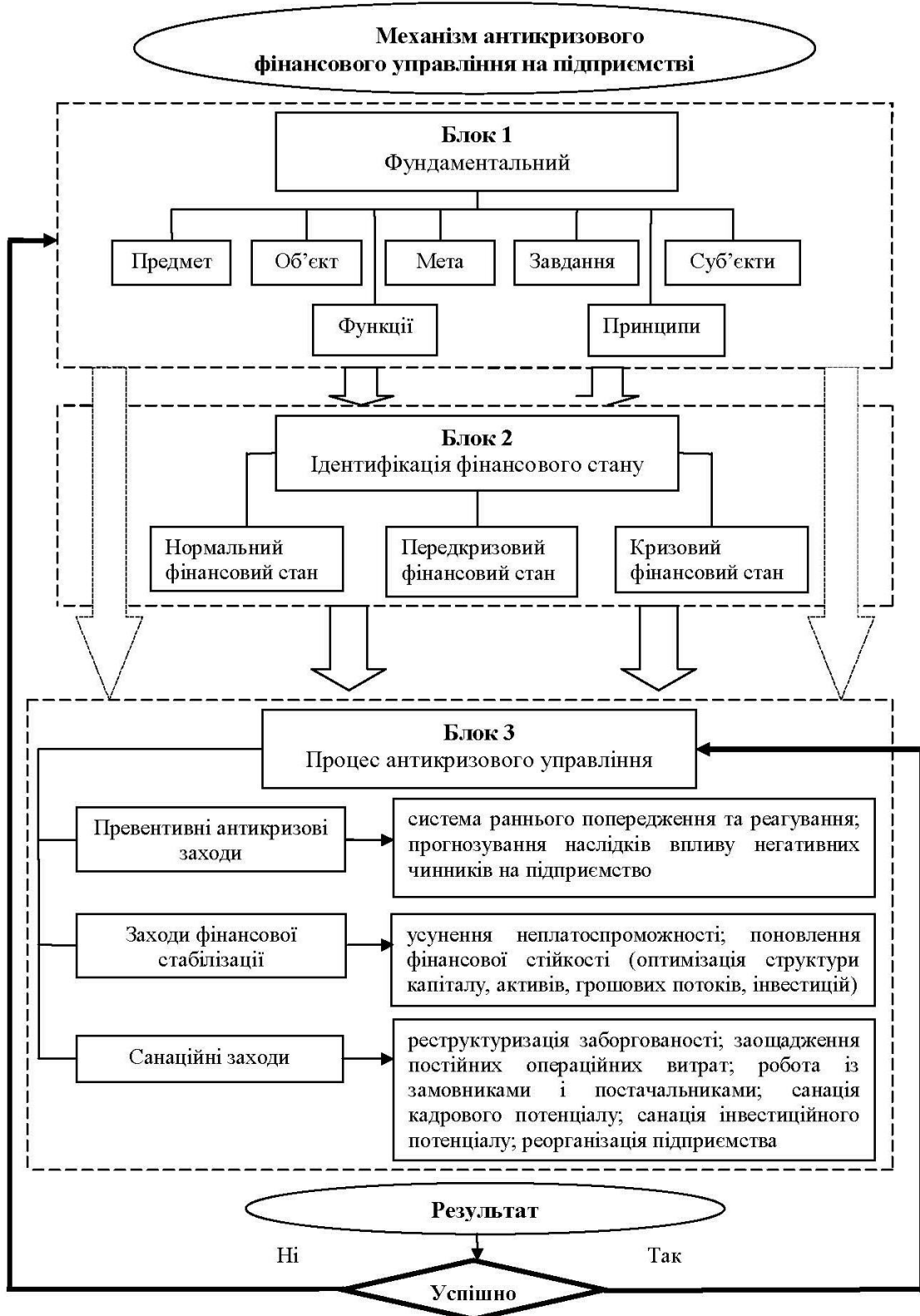
70. Altman Edward. Corporate Financial Distress and Bankruptcy, 3rd edition. 2005. ISBN 0471552534.
71. Aziz M. Predicting corporate bankruptcy – Where do we stand? Corporate Governance Journal. 2006. Vol. 6. No. 1. P. 18-33.
72. Springate G. Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm (Unpublished Masters Thesis). Simon Fraser University. 1978. 112 p.
73. Taffler R. Going, going, gone – four factors which predict. Accountancy. March 1977. P. 50-54.

## **ДОДАТКИ**



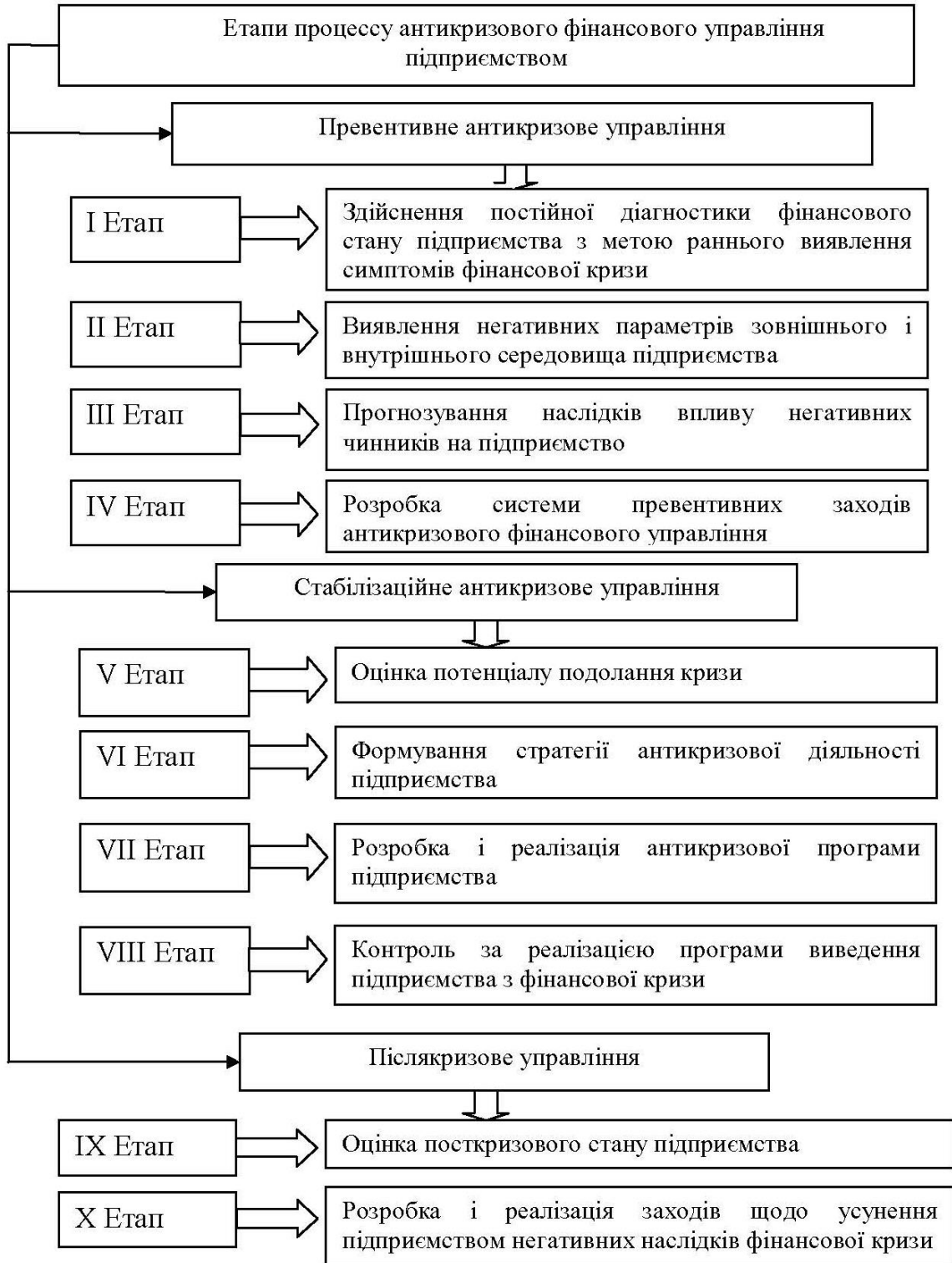
## Додаток А

## Механізм антикризового фінансового управління



## Додаток Б

### Етапи антикризового фінансового управління підприємством



## **ВІДГУК**

**на кваліфікаційну роботу на здобуття освітнього ступеня магістр  
студента факультету суспільних і прикладних наук**

**спеціальність «Фінанси, банківська, справа та страхування»**

**Громка Володимира Ярославовича**

**на тему: «Система банкрутства в умовах антикризового управління  
підприємством»**

За нестабільних умов господарювання та наростання кризових процесів в економіці країни першочерговими завданнями, які постають перед сучасними підприємствами є забезпечення стабільного функціонування і укріплення своїх позицій на ринку шляхом завчасного виявлення та запобігання кризовим тенденціям розвитку, що реалізується через впровадження на підприємстві системи антикризового управління. Так автором кваліфікаційної роботи виконано самостійне дослідження обґрунтування теоретичних та методичних засад та глибокому аналізу фінансово-господарського стану підприємства і розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутства, а також підвищити ефективність його діяльності. Сформовано системне уявлення сутності фінансової безпеки підприємства, охарактеризовано механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Кваліфікаційна робота є особистим доробком автора, а власний внесок становлять сформульовані і обґрунтовані наукові положення, висновки і рекомендації щодо вирішення науково-практичних завдань визначення складових елементів системи антикризового управління на підприємстві і реалізації нормативного підходу для оцінювання ймовірності банкрутства.

Суттєві зауваження та недоліки щодо змісту, структури й оформлення кваліфікаційної роботи відсутні.

Кваліфікаційна робота Громка Володимира Ярославовича виконана на належному теоретичному та практичному рівні, заслуговує відмінної оцінки, а

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу на здобуття освітнього ступеня магістр  
студента факультету суспільних і прикладних наук  
спеціальність «Фінанси, банківська, справа та страхування»

Громка Володимира Ярославовича

на тему: «Система банкрутства в умовах антикризового управління  
підприємством»

**Актуальність теми дослідження:** На сучасному етапі економічного розвитку постає проблема управління фінансово нестабільними підприємствами. Для успішного управління і виходу підприємств з фінансової кризи необхідна ефективна система антикризового управління, яка має в своєму розпорядженні механізми фінансової стабілізації тому тема кваліфікаційної роботи Громка Володимира Ярославовича є надзвичайно важливою та актуальною.

**Наявність самостійних розробок автора:** Оцінка змісту та структури роботи дає можливість стверджувати, що поставлена мета та завдання дослідження реалізовані. Текстовий виклад кваліфікаційної роботи відображає фаховий рівень підготовки. Під час дослідження розкриті та обґрунтовані пропозиції, що забезпечують вирішення науково-прикладного завдання – розробки й упровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства.

**Практична цінність розроблених питань:** В процесі вирішення поставлених завдань використано метод порівняльних характеристик і методи аналізу та синтезу – при дослідженні фінансового результату за галузями економіки України та процесу формування фінансових ресурсів підприємств.

**Зауваження:** Оцінюючи позитивно пропоновану до захисту роботу слід звернути увагу на терміновість реагування на окремі кризові явища в діяльності підприємства.

**Загальний висновок:** В цілому кваліфікаційна робота є завершеним дослідженням, відповідає вимогам, які ставляться до виконання робіт такого рівня, має практичну цінність та заслуговує відмінної оцінки.

Рецензент:

Заступник директора ТОВ  
«Будівельне підприємство «ЕСПО»

Романюк С.В.



«3» 02 2023 р.