

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО  
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МАЯК»)

08-43.МКР.008.00.083.ТЧ

Виконав: студент 2 курсу, групи МФКД-22м,  
спеціальності 073 – «Менеджмент»

Линь Цзиньдунь Линь Цзиньдунь

Керівник: к.е.н., доцент каф. ФІМ

Коваль Н.О. Коваль Н.О.  
« 06 » 12 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент каф. ПЛІМ

Пілявоз Т.М. Пілявоз Т.М.  
« 10 » 12 2023 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ФІМ

Зянько В. В. д.е.н., проф. Зянько В. В.  
(прізвище та ініціали)

« 16 » 02 2023 р.

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту  
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
Галузь знань – Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
завідувач кафедри ФІМ  
д.е.н., професор Зянько В.В.

«26» вересня 2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Линь Цзиньдунь

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Сучасні принципи формування системи антикризового менеджменту на підприємстві (на прикладі приватного акціонерного товариства «Маяк»)

Керівник роботи Коваль Наталія Олегівна, к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 р. № 247.

2. Строк подання студентом проекту (роботи): 27.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ.* 2020. №4. С. 11-16. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. *Агросвіт.* 2021. Вип. 24. С. 39-45. Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство.* 2016. Вип. 2. С. 265-269. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability.* 2022. №2. С. 171-176. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних Шатайло О. А. Змістова характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ.* 2019. № 5. С. 217-226. Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2020-2022 рр., офіційні статистичні дані, законодавчо-нормативні акти

4. Зміст текстової частини:

в першому розділі – дослідити сутність, характеристики та фактори кризового стану підприємства, визначити основні функції, принципи та складові елементи системи антикризового управління підприємством, охарактеризувати методичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства;



у другому розділі – здійснити оцінку сучасного стану та виявити тенденції розвитку підприємств машинобудівного комплексу України, а також проаналізувати основні показники діяльності та фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2020-2022 рр., оцінити масштаби кризового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;

у третьому розділі – обґрунтувати рекомендації та пропозиції щодо формування ефективної системи антикризового менеджменту ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».



5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: 1. Оцінка рівня та динаміки основних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2020-2022 рр. 2. Оцінка ймовірності можливого банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за різними моделями прогнозування.  
Рисунки: 1. Елементи системи антикризового управління підприємством. 2. Класифікація принципів антикризового управління. 3. Динаміка обсягів реалізації продукції підприємств машинобудування та промисловості України. 4. Модель удосконалення систем антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». 5. Взаємозв'язок збалансованої системи показників для підприємства.

6. Консультанти розділів проекту (роботи):

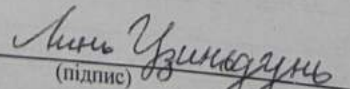
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Ткачук Л.М. к.е.н., доцент	26.09.2023 	27.11.2023 

7. Дата видачі завдання «26» вересня 2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

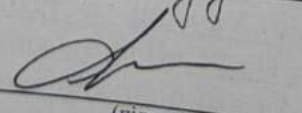
Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	Вересень 2023 р.	виконано
Виконання теоретичної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	Вересень 2023 р.	виконано
Виконання аналітичної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	Жовтень 2023 р.	виконано
Розробка рекомендацій та пропозицій. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	Листопад 2023 р.	виконано
Перевірка МКР на плагіат. Попередній захист МКР	27.11.2023	виконано
Рецензування МКР	13.12.2023	виконано
Захист МКР	18.12.2023	виконано

Студент

  
(підпис)

Линь Цзиньдунь

Керівник роботи

  
(підпис)

Коваль Н.О.

## АНОТАЦІЯ

УДК 65.014.1

Линь Цзиньдунь. Сучасні принципи формування системи антикризового менеджменту на підприємстві (на прикладі приватного акціонерного товариства «Маяк»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2023. 83 с. На укр. мові. Бібліогр.: 44 назв; рис.: 6; табл. 10.

У магістерській кваліфікаційній роботі запропоновано заходи щодо формування ефективної системи антикризового управління ПрАТ «Маяк». Наукові і практичні положення щодо сучасних принципів формування ефективної системи антикризового управління можуть бути впроваджені на досліджуваному в роботі підприємстві та інших підприємствах машинобудування, що дозволить забезпечити ефективність господарської діяльності. У теоретичній частині роботи досліджено сутність кризового стану підприємства, охарактеризовано систему антикризового управління підприємством, проаналізовано методики діагностики кризового стану підприємства. В аналітичній частині роботи здійснено оцінювання ефективності економічної діяльності та масштабів кризового стану ПрАТ «Маяк». У прикладній частині роботи обґрунтовано рекомендації та пропозиції формування ефективної системи антикризового управління досліджуваного підприємства та загалом підприємств машинобудування.

*Ключові слова:* криза, кризовий стан, антикризовий менеджмент, антикризове управління, банкрутство, система антикризового управління.

## ABSTRACT

Lin Jindong. Modern principles of formation of the crisis management system at the enterprise (on the example of the private joint stock company «Mayak»). Master's qualification work in specialty 073 – Management, educational program – Management of financial and credit activities. Vinnitsa: VNTU, 2023. – 83 p. In Ukrainian language. Bibliographer: 44 titles; fig.: 6; tabl. 10.

In the master's qualification work proposes measures for the formation of an effective system of crisis management at PJSC «Mayak». The scientific and practical provisions on the modern principles of forming an effective crisis management system can be implemented at the enterprise studied in the work and other machine-building enterprises, which will ensure the efficiency of economic activity. In the theoretical part of the work the essence of the crisis state of enterprise is investigated, the system of crisis management of enterprise is characterized, methods of diagnostics of the crisis state of enterprise are analyzed. In the analytical part of the work, the efficiency of economic activity and the scale of the crisis of PJSC «Mayak» are evaluated. In the applied part of the work, recommendations and proposals for the formation of an effective system of crisis management of the studied enterprise and machine-building enterprises in general are substantiated.

*Keywords:* crisis, crisis condition, crisis management, bankruptcy, crisis management system.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> ....	8
1.1 Сутність, характеристики та фактори кризового стану підприємства.....	8
1.2 Система антикризового управління підприємством: функції, принципи та основні елементи .....	15
1.3 Методичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства .....	26
Висновки до розділу 1 .....	34
<b>2 ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПРАТ «МАЯК»</b> .....	35
2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств машинобудівного комплексу України та економіко-організаційна характеристика ПрАТ «Маяк» .....	35
2.2 Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Маяк».....	40
2.3 Оцінка масштабів кризового стану ПрАТ «Маяк» .....	48
Висновки до розділу 2.....	58
<b>3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «МАЯК»</b> .....	60
3.1 Пропозиції щодо напрямків фінансового оздоровлення ПрАТ «Маяк» .....	60
3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління ПрАТ «Маяк» .....	65
3.3 Пропозиції щодо створення групи антикризового управління на ПрАТ «Маяк» .....	71
Висновки до розділу 3 .....	74
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	76
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	79

<b>ДОДАТОК А</b> Технічне завдання .....	84
<b>ДОДАТОК Б</b> Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень .....	87
<b>ДОДАТОК В</b> Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» .....	88
<b>ДОДАТОК Г</b> Ілюстративна частина .....	102

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Військова агресія Росії призвела до соціальної, демографічної, гуманітарної та економічної кризи на нашій території. Головне – забезпечити контрольований вихід вітчизняної економіки з повоєнного кризового стану та переосмислити подальший розвиток країни. Воєнний час має свої особливості, тому вивчення діяльності промислової під час та післявоєнний час є в центрі уваги науковців. За таких обставин, значної актуальності набувають питання протидії кризовим явищам та відновлення нормального процесу управління бізнесом у різних галузях на основі оперативного діагностування масштабів і причин кризи та впровадження відповідних планів реагування на кризу.

Основним завданням антикризового управління є не тільки протидія кризам, але й запобігання їх виникненню або ефективне реагування на кризи у разі необхідності. Дослідження антикризового менеджменту допомагають підприємствам розробляти стратегії та програми дій, які сприяють стійкості та успіху в умовах невизначеності. Ключові елементи антикризового менеджменту охоплюють аналіз ризиків, формування програм реагування на надзвичайні ситуації, управління фінансовими та матеріальними ресурсами, комунікацію із зацікавленими сторонами, впровадження інноваційних стратегій і технологій, а також формування ефективних команд. Зокрема, дослідження в цій галузі проводили Бланк І.А., Войнарченко М.П., Галь С.В., Камнева А.В., Коваленко О.В., Кривов'язюк І.В., Лігоненко Л.О., Матвійчук А., Мельниченко О.А., Терещенко О., Тимошенко О.В. та інші науковці.

З огляду на вищезазначене стає очевидним, що існує актуальна потреба у дослідженні та систематизації теоретичних, методологічних і практичних аспектів формування систем антикризового управління підприємствами з метою підвищення операційної ефективності бізнесу.



### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Магістерська кваліфікаційна робота виконувалась відповідно до напрямку наукових досліджень кафедри фінансів та інноваційного менеджменту «Дослідження сучасних тенденцій фінансових, грошово-кредитних та інноваційних процесів в Україні».

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання магістерської кваліфікаційної роботи є формування теоретичних основ і практичних пропозицій щодо створення системи антикризового управління на підприємстві для підвищення загальної ефективності діяльності.

Згідно до мети дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі були визначені такі основні завдання:

- дослідити сутність, характеристики та фактори кризового стану підприємства;
- визначити основні функції, принципи та складові елементи системи антикризового управління підприємством;
- охарактеризувати методичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану та виявити тенденції розвитку підприємств машинобудівного комплексу України, а також проаналізувати основні показники діяльності та фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2020-2022 рр.;
- оцінити масштаби кризового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- обґрунтувати рекомендації та пропозиції щодо формування ефективної системи антикризового менеджменту ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

**Об'єктом дослідження** є система антикризового менеджменту ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». **Предметом дослідження** є методи та процес антикризового управління на підприємстві.

Дослідження ґрунтується на фундаментальних принципах та ідеях класичної економічної теорії, а також на перспективах сучасного економічного мислення, економічного аналізу, менеджменту та

бухгалтерського обліку. Дослідження спирається на внески як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, особливо зосереджуючись на темі ефективного управління витратами на підприємствах.

У ході написання магістерської кваліфікаційної роботи застосовувалися різні методи, а саме: для вивчення змісту та природи категорії кризи у зв'язку з сучасними принципами антикризового управління підприємством використано такі теоретичні прийоми, як узагальнення та порівняння. Статистичний і графічний аналіз використовувався для аналізу, класифікації, порівняння та візуального представлення даних з метою виявлення закономірностей і факторів, які впливають на фінансові результати підприємства. Системний аналіз використовувався для формулювання основних заходів щодо формування ефективної системи антикризового управління підприємством та їх оцінки.

#### **Новизна одержаних результатів.**

*Удосконалено:*

- розуміння системи антикризового менеджменту підприємства, її функцій, принципів та складових елементів;
- розгляд системи антикризового менеджменту підприємства як складової загальної системи управління підприємством.

*Дістало подальший розвиток:*

- обґрунтування пропозицій щодо формування ефективної системи антикризового фінансового управління підприємством.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що обґрунтовані у магістерській кваліфікаційній роботі заходи щодо удосконалення системи антикризового менеджменту підприємства можуть бути використані на промислових підприємствах України. Розроблені пропозиції особливо корисні для підприємств машинобудівного комплексу.

**Особистий внесок автора.** Магістерська кваліфікаційна робота є самостійною науковою роботою.

Запропоновані до захисту наукові положення, висновки та рекомендації отримані автором самостійно.

**Апробація.** Основні положення та результати дослідження були представлені на LI Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ (Вінниця, ВНТУ, 2022) та III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку» (Харків, 2023).

**Наукові публікації.** За темою магістерської кваліфікаційної роботи було опубліковано 2 наукові праці, зокрема 2 тези доповідей на конференції [43; 44].

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1 Сутність, характеристики та фактори кризового стану підприємства

Оскільки зовнішнє фінансове середовище та внутрішні умови фінансової діяльності постійно змінюються, зростає ймовірність виникнення кризи всередині підприємства. Ця криза може приймати різні форми, але найбільше занепокоєння викликає фінансова криза, оскільки вона становить значну загрозу для діяльності та розвитку підприємства.

Поняття кризи не слід автоматично асоціювати з негативом; це просто об'єктивна реальність. Завдяки ефективній підготовці та стратегічному передбаченню криза може стати каталізатором зростання та успіху підприємства.

Слово «криза» походить від грецького слова «crisis», що означає «вирок, рішення з якогось питання або в сумнівній ситуації». Також може перекладатись як «вихід, вирішення конфлікту (наприклад, військового)». Але в сучасному розумінні слово «криза» найчастіше вживають лікарі: криза означає вирішальний етап хвороби. У цьому сенсі мова йде про «crisis», коли хвороба збільшує інтенсивність і трансформується в іншу хворобу або закінчується летальним наслідком [1, с. 41].

Криза – це період нестабільності або неминучих змін умов ведення бізнесу. Крім того, результати цих змін можуть бути вкрай негативними або вкрай позитивними. Загалом, початкові шанси на успіх становлять 50:50, але це співвідношення можна змінити за допомогою розумного управління.

Кожен, хто хоче заздалегідь передбачити або спланувати кризу (або «поворотний момент») у своєму бізнесі, має більше шансів, ніж ті, кого криза застає зненацька. Попри поширену думку, кризи не обов'язково призводять до закриття, банкрутства та звільнення. Насправді, криза на підприємстві має певний ступінь ризику та невизначеності.



Термін «криза підприємства» використовується в сучасній літературі для опису різноманітних явищ у діяльності підприємства, починаючи від простих проблем у функціонуванні бізнесу через різні конфлікти і закінчуючи його повним зниженням. Крім того, кризу на підприємстві слід розглядати як непередбачену і небажану подію, яка носить тимчасовий характер і може істотно перешкодити або навіть зробити неможливим функціонування бізнесу. Тип основної (концептуальної) мети підприємства, що перебуває під загрозою, і величина загрози визначають інтенсивність кризи.

Отже, з практичної точки зору, криза відноситься до будь-якої нестандартної ситуації, в якій виникає ризик [2, с. 104].

В умовах ринкових відносин суб'єктам господарювання необхідно постійно адаптуватися до змін попиту: розширювати асортимент, підвищувати якість, знижувати собівартість і ціни, оптимізувати структуру витрат. Проте вітчизняним підприємствам неможливо легко перейти від «ринку продавця» до «ринку покупця». Багать суб'єктів господарювання зазнали банкрутства через відсутність відповідного досвіду та кваліфікації їх керівників.

Банкрутство підприємств є результатом глибокої фінансової кризи, а система управлінських заходів щодо якої не дала позитивних результатів. Поняття банкрутства тісно пов'язане з поняттям кризового стану, часто його прямим наслідком, а в економічній та професійній літературі обидва поняття вживаються одночасно, тому важливо правильно розуміти їх значення.

Звичайно, сучасні економічні проблеми мають конкретні прояви. Проте, як показує світова практика, криза і банкрутство є неминучими явищами на будь-якому сучасному ринку. Сучасні ринки використовують банкрутство як ринковий інструмент перерозподілу капіталу, що відображає об'єктивний процес структурної перебудови економіки.

Таке завдання криз зумовлене самою природою підприємництва, яка завжди пов'язана з невизначеністю досягнення кінцевого результату і, отже, з ризиком збитків. Коріння цієї невизначеності лежать на всіх етапах

відтворення – від закупівлі та доставки сировини, матеріалів і комплектуючих до виробництва та реалізації готової продукції.

Зв'язок між ризиком і прибутком має вирішальне значення для розуміння природи підприємництва та розробки ефективних підходів до регулювання. У реальній економіці невизначеність стає джерелом прибутку чи збитку. Крім того, прибутки та надприбутки успішніших фірм створюються за рахунок менш успішних фірм. Тут необхідно пам'ятати не про бухгалтерське розуміння прибутку, а про економічне, враховуючи у витратах суми, що відносяться до вартості капіталу [3, с. 12].

Під кризою в широкому розумінні розуміють зміну тенденції зростання на тенденцію спаду, що є невід'ємною характеристикою ринкової економіки.

Розглянемо найважливіші характеристики фінансової кризи підприємства [4, с. 207]:

1. Фінансова криза – це процес, що детерміновано протікає у часі.

Розгляд кризи як процесу пов'язаний з тим, що багато економістів описують кризи як «ситуації» або «події». У такій інтерпретації криза втрачає часові межі, що ускладнює вибір методів управління кризою. Криза – це багатоетапний процес, і кожен етап кризи визначає механізм антикризового управління.

2. Фінансова криза є об'єктивним економічним процесом. Він базується на об'єктивних тенденціях розвитку фінансової діяльності підприємства. Теорія криз вказує на те, що жодне підприємство не може уникнути криз. Кризи (включаючи фінансові кризи) не тільки вважаються об'єктивно неминучими, але також вважаються об'єктивно необхідним процесом для інтенсивного корпоративного розвитку.

3. Основним проявом фінансової кризи є порушення фінансової рівноваги. Це одна з суттєвих рис фінансових криз, а також те, що відрізняє фінансову кризу від інших типів корпоративних криз. Порушення фінансової рівноваги під час фінансових криз характеризуються втратою

платоспроможності, зниженням фінансової стійкості та іншими параметрами, що забезпечують фінансову безпеку під час розвитку підприємства.

4. Фінансова криза відображає характер корпоративних фінансових протиріч. З точки зору забезпечення умов розвитку підприємства основною формою фінансової суперечності є суперечність між фактичним станом його фінансового потенціалу та необхідним фінансовим попитом. Це протиріччя відображає ситуацію, в якій потенціал фінансової динаміки вичерпано і не можна забезпечити не тільки розвиток підприємства, але й його нормальне функціонування.

5. Фінансові кризи можуть виникати на різних етапах життєвого циклу компанії. Науковці часто розглядають кризи як процеси, властиві стадіям «кінцевої зрілості» та «старіння» життєвого циклу підприємства. Проте досвід різних країн світу показує, що фінансові кризи можуть проявлятися на таких стадіях як «дитинство», «юність» і «рання зрілість». Якщо фінансова криза виникає на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства, вона стримує прогресивний розвиток підприємства та значно подовжує відповідний етап цього розвитку.

6. Корпоративні фінансові кризи мають циклічний характер. Беручи до уваги таку характеристику фінансових криз, насамперед слід підкреслити, що циклічність – це загальна форма економічної динаміки, яка відображає нерівномірність економічного розвитку, зміну еволюційних і революційних форм, коливання ділової активності та ринкової кон'юнктури, зміну економічне зростання з екстенсивного на інтенсивне. Водночас циклічність формування криз на корпоративному рівні не завжди збігається зі стадією загального економічного циклу, а фінансові кризи не завжди визначаються кризами операційної діяльності підприємств. Практика показує, що фінансова криза підприємства часто відображає власний ритм розвитку фінансової діяльності кожного суб'єкта підприємства, формуючи таким чином власний цикл кризового фінансового розвитку підприємства.

7. Фінансові кризи виникають як через зовнішні, так і через внутрішні фактори. Однією з характеристик корпоративних фінансових криз є висока залежність від зовнішніх чинників – рівня регулювання корпоративної фінансової діяльності, кон'юнктури фінансового ринку, ступеня розвитку інфраструктури підприємства тощо, причому її динамічна мінливість є найбільш інтенсивною. При цьому часто такі кризи виникають під впливом внутрішніх негативних факторів. Деякі з цих внутрішніх факторів можуть бути суб'єктивними (але це не скасовує об'єктивності фінансової кризи компанії). Поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, а також час і форма кризи завжди матиме свою унікальну послідовність для кожного бізнесу.

8. Підприємство стикається з найнебезпечнішими загрозами через фінансові кризи, які порушують його економічну діяльність і ставлять під загрозу його фінансову безпеку. Важливо визнати, що фінансова криза є не лише руйнівною; ефективне вирішення може призвести до позитивних змін у фінансовій системі підприємства та активізації його фінансової діяльності.

Таким чином, криза підприємства є однією з найсерйозніших форм порушення фінансової рівноваги підприємства, яка відображає періодичне співвідношення між фактичним станом фінансового потенціалу підприємства та необхідним фінансовим станом під впливом різних факторів протягом життєвого циклу підприємства, що несе небезпечні загрози для функціонування суб'єктів господарювання [5, с. 176].

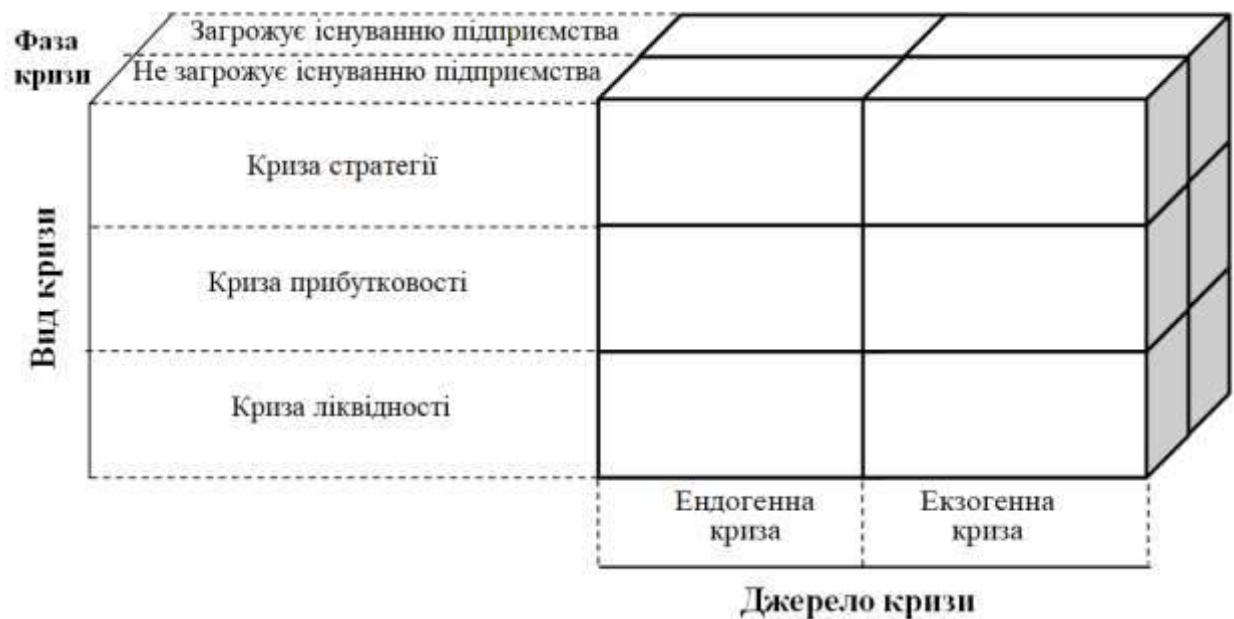
Причини корпоративних криз можуть бути різними. Науковець Василенко В.О. виділяє об'єктивні причини, пов'язані із циклічними потребами модернізації та реструктуризації підприємства та несприятливими впливами зовнішнього середовища організації, та суб'єктивні, що відображають помилки та добровільність в управлінні [6, с. 17].

Причини криз можуть бути також природними, відображаючи кліматичні явища, землетруси, повені та інші стихійні лиха. Вони також можуть мати техногенні відбитки, пов'язані з людською діяльністю. Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перша група причин пов'язана



з макроекономічним зростанням і тенденціями та стратегіями розвитку світової економіки, конкуренцією та політичною ситуацією в країні. Друга група причин пов'язана з ризиками в маркетинговій стратегії, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалою управлінською, інноваційною та інвестиційною політикою [7, с. 232].

Існують такі параметри фінансової кризи підприємства: джерела, вид та стадія розвитку. Визначення цих ознак дає можливість діагностувати фінансову неспроможність підприємства та розробити ефективні заходи щодо її усунення. Класифікацію ознак фінансової кризи наведено на рисунку 1.1.



Рисунк 1.1 – Класифікація ознак фінансової кризи

Прийняття правильного рішення щодо усунення негативних процесів, перш за все, пов'язано з визначенням основних причин фінансової неспроможності підприємства. Фактори, що спричиняють фінансову кризу підприємства, поділяються на зовнішні або екзогенні фактори (які не залежать від діяльності компанії) та внутрішні або ендогенні фактори (які залежать від діяльності компанії) [8, с. 32).

Фінансова криза підприємства є результатом одночасного негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, які в різному ступеню можуть впливати. За оцінками експертів, у розвинених країнах зі стабільною

політичною та економічною системами одна третина криз спричинена зовнішніми чинниками, а дві третини – внутрішніми. Зовнішні фактори можуть бути міжнародними або внутрішніми.

Міжнародні фактори формуються під впливом причин загальноекономічного характеру, а стабільність міжнародної торгівлі залежить від укладених міждержавних угод та міжнародної конкуренції.

До національних факторів, які досить суттєво впливають на фінансову стійкість кожного суб'єкта господарювання, можна віднести політичні, економіко-демографічні, психологічні (культурні) та науково-технічні причини.

Проте найпотужнішим зовнішнім чинником, який може призвести до кризи в компанії, є так званий технологічний розрив – великі науково-технологічні зрушення, через які сім з десяти колишніх компаній-лідерів у своїй галузі (за експертними оцінками) втрачають значну частину своїх позицій [9, с. 54].

Існує також багато внутрішніх (ендогенних) факторів, які визначають розвиток підприємства. У найзагальнішому вигляді їх можна розділити на п'ять основних груп:

- конкурентне середовище і місце підприємства;
- принципи діяльності;
- використання ресурсів;
- використані маркетингові стратегії та політика;
- рівень і якість фінансового менеджменту.

Ці групи можуть включати значну кількість специфічних факторів, які діють вибірково на кожному підприємстві.

В основі будь-якої кризи лежить складне поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів, але визначення ключових факторів і оцінка їх відповідного впливу є складним, але необхідним завданням.

## 1.2 Система антикризового управління підприємством: функції, принципи та основні елементи

Необхідність антикризового управління визначається цілями розвитку соціально-економічної системи та наявністю кризових небезпек [10, с. 161].

Важливість антикризового управління визначається такими факторами:

- основна мета антикризового управління полягає в тому, щоб компанія зберегла свою довгострокову позицію на ринку і стабільне фінансове становище в будь-якій економічній і політичній ситуації в країні;
- антикризове управління використовує в своїх межах найбільш ефективні інструменти управління для усунення тимчасових фінансових ускладнень та вирішення інших поточних проблем компанії;
- антикризове управління характеризується прискореною реакцією на серйозні зміни зовнішнього середовища;
- основою антикризового управління є безперервний процес інновацій у всіх сферах діяльності компанії;
- антикризове управління спрямоване на реалізацію управлінських та фінансових механізмів подолання труднощів підприємства з мінімальними втратами.

Головна мета антикризового фінансового менеджменту полягає в швидкому відновленні платоспроможності і достатнього рівня фінансової стабільності підприємства, щоб запобігти його неплатоспроможності [11, с. 46].

З цією метою підприємство розробляє спеціальну політику антикризового управління, що передбачає:

1. Періодичний аналіз фінансового стану компанії та виявлення ознак розвитку корпоративної кризи.
2. Оцінка масштабів кризового стану підприємства.
3. Вивчення факторів, що спричинили виникнення кризи.

4. Формування цілей антикризового управління та вибір основних механізмів.

5. Впровадження внутрішніх механізмів щодо фінансової стабілізації підприємства.

6. Вибір ефективної форми санації.

7. Фінансовий регламент процедури ліквідації при умові банкрутства підприємства.

Складовою частиною загальної стратегії підприємства є політика антикризового управління, включно з розробкою системи методів первинної діагностики загрози банкрутства та включення її в механізм фінансового оздоровлення для забезпечення виходу з кризового стану [12, с. 154].

У рамках процедури банкрутства така політика приймає певні форми арбітражного управління залежно від процедури банкрутства.

Тому основою антикризового управління є раннє виявлення кризових ситуацій, поки підприємство ще повністю підконтрольне власникам і кероване залученими власниками менеджерами, щоб адекватно реагувати на негативні тенденції та мати великий простір для маневру та ширший спектр антикризових процедурних можливостей.

Постійний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, активів і зобов'язань, дебіторської та кредиторської заборгованості, власного капіталу, існуючих та можливих замовлень, попиту та цін на продукцію та послуги дозволяє виявити зміни у фінансовому становищі та вибрати відповідні стратегії та визначити стратегії щодо подальший розвиток. Можуть знадобитися заходи з реструктуризації: зміни в організаційно-виробничій структурі, активах, зобов'язаннях, кадровому складі тощо. Набагато легше попередити кризу, ніж подолати її наслідки. Невчасні та неефективні заходи ускладняють процедури щодо оздоровлення компанії та збільшують витрати, а також можуть призвести компанію до банкрутства [13, с. 267].



Підприємство без чіткої та ефективної стратегії економічного розвитку не є бізнесом, а групою активів, обтяжених пасивами. Без цього компанії щодня втрачають конкурентоспроможність і цінність.

Особливістю антикризового управління є те, що через існування кризових умов управлінські рішення часто приймаються в умовах зниженої керованості, дефіциту часу та високої невизначеності. Для здійснення цього управління підприємства формують спеціальні групи висококваліфікованих менеджерів, які мають спеціальні повноваження для прийняття та реалізації управлінських рішень, а також відповідні фінансові ресурси [14, с. 172].

Система антикризового управління — це постійна або тимчасова система управління підприємством, яка призначена для цілеспрямованого планування, організації та інституціоналізації дій і ресурсів, стимулювання ефективної антикризової діяльності, запобігання «кризовій» і «посткризовій» діяльності, одночасно мінімізуючи вплив кризи і пов'язані з нею витрати [15, с. 41].

Метою системи антикризового управління є формулювання та пріоритетність заходів, спрямованих на усунення найбільш загрозливих факторів, що призводять до формування та розвитку різноманітних корпоративних кризових явищ.

Система антикризового управління виконує на підприємстві такі функції:

- моніторинг кризових явищ у корпоративному середовищі;
- розробка, здійснення та контроль заходів щодо запобігання, пом'якшення та ліквідації кризових ситуацій;
- при необхідності коригування планів розвитку та визначення можливості здійснення контролінгу;
- удосконалення системи управління за рахунок децентралізації між існуючими та корпоративними системами антикризового управління;
- забезпечення підприємства методиками аналізу, діагностики, прогнозування, планування, мотивації та контролю в антикризовому режимі;

– здійснення консультаційної, організаційної та мотиваційної роботи з питань антикризового управління, підготовки окремих спеціалістів та інших питань [16, с. 218].

Система антикризового управління підприємством повинна відповідати встановленим принципам:

1. Готовність до можливих порушень фінансової рівноваги компанії. В основі теорії антикризового менеджменту лежить той факт, що досягнута фінансова рівновага є динамічно дуже мінливою. Зміни, які можуть відбутися на будь-якому етапі економічного розвитку підприємства, визначаються природною реакцією на зміни зовнішніх умов і внутрішніх умов господарської діяльності. Деякі з цих умов підвищують конкурентну позицію та ринкову вартість бізнесу. Інші можуть сприяти виникненню кризових явищ у фінансовому розвитку підприємства. Об'єктивність виконання цих умов зумовлює необхідність постійної готовності фінансових менеджерів вирішувати ситуації, коли фінансова рівновага підприємства може бути порушена на будь-якому етапі економічного розвитку [17, с. 16].

2. Рання діагностика криз у фінансовій діяльності підприємства. Враховуючи те, що загроза банкрутства в бізнесі представляє найвищий рівень катастрофічного ризику та пов'язана з найвідчутнішою втратою капіталу власників, її слід діагностувати якомога раніше, щоб використати можливості для її вчасного усунення.

3. Поділ показників кризового явища за ступенем небезпеки кризового явища для фінансового розвитку підприємства. Фінансовий менеджмент використовує велику кількість індикаторів розвитку кризи в процесі діагностики банкрутства підприємства. Ці показники фіксують різні аспекти фінансової діяльності компанії, і їх характер неоднозначний з точки зору формування загрози банкрутства. У зв'язку з цим у процесі антикризового управління підприємством показники кризових явищ необхідно відповідним чином групувати за ступенем небезпеки, яку вони становлять для фінансового розвитку компанії [18, с. 40].

4. Реакція на окремі прояви кризових явищ у фінансовому розвитку підприємств. Відповідно до теорії антикризового менеджменту, кожне нове кризове явище буде не тільки поширюватися з кожним новим економічним циклом підприємства, а й породжувати нові фінансові явища, що супроводжують кризу. Отже, чим швидше будуть включені антикризові механізми для кожного виявленого кризового явища, тим більше можливостей у компанії щодо відновлення порушеної фінансової рівноваги.

5. Реалізація внутрішніх можливостей компанії для виходу з кризового стану. На ранніх стадіях кризи підприємства повинні повністю враховувати внутрішні фінансові можливості. Досвід показує, загрозу банкрутства можна повністю усунути за допомогою внутрішніх механізмів, якщо підприємство має нормальні маркетингові позиції.

6. Застосування відповідних форм корпоративної активізації для запобігання банкрутству. Якщо загроза банкрутства виявлена на пізній стадії і є катастрофічною, а механізм внутрішньої нейтралізації не може досягти необхідного ефекту відновлення фінансової рівноваги підприємства, слід ініціювати процедуру санації, використовуючи при цьому її ефективні форми [19, с. 107].

Теоретико-методологічні основи побудови корпоративних систем антикризового управління розроблено у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників досить детально. Багато в чому погляди авторів є послідовними, але підходи до окремих елементів, що складають систему антикризового управління, та взаємозв'язків між ними залишаються різними.

Так, як основні елементи системи антикризового управління підприємством Борзенко В.І. виділяє: прогнозування та моніторинг банкрутства, управління ризиками, системи інформаційного забезпечення, процедури ліквідації підприємства та методи подолання банкрутства [20].

Лігоненко Л. виділяє такі складові систем антикризового управління підприємства: об'єкт, суб'єкт, процеси, цілі, функції, механізми і принципи [21, с. 15].

Подібного погляду щодо елементів системи антикризового управління підприємством дотримуються і інші автори [22], виділяючи: суб'єкти, об'єкти, предмет, цілі, завдання, механізми та критерії оцінки антикризового менеджменту.

Отже, враховуючи підходи різних науковців, до основних елементів системи антикризового управління підприємством слід віднести: предмет, мету, принципи, функції, правове та методичне забезпечення та процес реалізації антикризового управління (рис. 1.2).

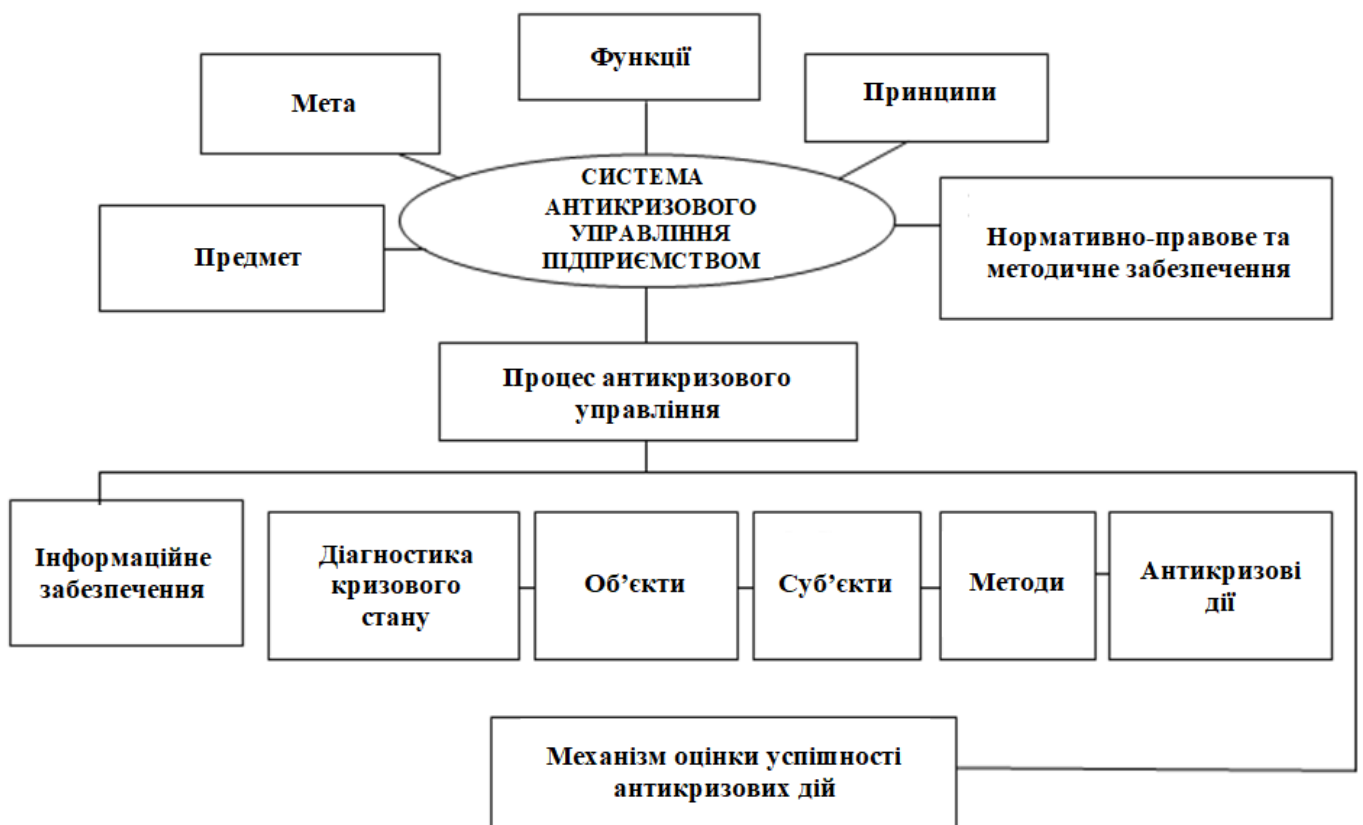


Рисунок 1.2 – Елементи системи антикризового управління підприємством

Під предметом системи антикризового управління розглядаються усі можливі та реальні фактори, що негативно впливають на діяльність підприємства та призводять до виникнення та розвитку криз [23, с. 15].



Метою антикризового управління є запобігання втраті підприємством своєї цінності як господарської одиниці через вплив негативних факторів, які можуть виникнути в процесі його функціонування.

Важливе місце в системі антикризового управління підприємством займає нормативно-правове та методичне забезпечення. Основу нормативно-правового забезпечення становлять законодавство про банкрутство, податкове законодавство та окремі нормативні акти, що регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання [24, с. 82].

Загалом, нормативно-правове та методичне забезпечення як частина системи антикризового управління підприємством, зводиться до: вирішення взаємовідносин між підприємством та його дебіторами та кредиторами; захисту інтересів кредиторів, акціонерів та працівників у разі можливого банкрутства суб'єкта господарювання [25], своєчасне виявлення та запобігання загрозам банкрутства, фінансове оздоровлення та захист перспективних суб'єктів господарювання, очищення ринку від збиткових та неконкурентоспроможних підприємств.

Успіх антикризового управління багато в чому визначається дотриманням визначених функцій і принципів.

Функції антикризового управління – це комплекс заходів, послідовне здійснення яких забезпечує досягнення його цілей і виконання завдань.

Окремі науковці виділяють різну кількість функцій, притаманних антикризовому управлінню – від 5 до 11. На нашу думку, до функцій антикризового управління слід віднести такі три групи:

- основні (загальні) функції, реалізація яких необхідна для забезпечення будь-якого процесу управління (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання);

- додаткові (часткові) – функції, що враховують конкретну ситуацію антикризового управління (аналіз інформації, прогнозування, облік);

- інтегруючі (об'єднуючі) – здійснюють об'єднання основних і додаткових функцій антикризового управління в один процес, забезпечуючи

його безперервність та ефективність (комунікація, управління, координація, мобілізація).

Під принципами антикризового управління можна розуміти правила поведінки, згідно з якими організації реалізують певні управлінські завдання, підвищують управлінський потенціал і покращують взаємозв'язок між об'єктами управління та середовищем їх функціонування [26].

Оскільки ми вважаємо, що антикризове управління є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством, воно має базуватися як на загальних принципах управління, так і на індивідуальних принципах управління, тобто невід'ємних принципах управління підприємством (рис. 1.3). Окремі принципи антикризового управління розглядаються в рамках антикризового управління, антикризових рішень і антикризових процесів.

До загальних принципів антикризового управління належать такі принципи:

- законності – антикризове управління має виключати будь-яку протиправну поведінку (навмисне банкрутство, приховане банкрутство) і здійснюватися відповідно до чинного законодавства);

- глибинності – антикризове управління повинно не тільки усунути зовнішні симптоми кризи, а й усунути фактори, що викликали кризу;

- ефективності – антикризове управління має спрямовано на максимізацію потенціалу підприємств-боржників та суб'єктів антикризового управління з мінімальними витратами часу та ресурсів;

- повноважень та відповідальності – антикризове управління має здійснюватися уповноваженими працівниками, що повинні нести відповідальність за свої дії та їх наслідки;

- відповідності – антикризове управління повинно здійснюватись в конкретних обставинах та обумовлюватись особливостями корпоративної діяльності.



Рисунок 1.3 – Класифікація принципів антикризового управління

В основі здійснення процесу антикризового управління лежать такі принципи:

– послідовності дій – антикризові процедури повинні проводитися поетапно і в чіткому порядку. Лише за умови повного виконання завдань попереднього етапу подальша робота з антикризового управління на кожному етапі може бути змістовною;

– постійного нагляду – на кожному етапі процес антикризового управління має здійснюватися під постійним наглядом відповідного персоналу з метою оперативного виявлення та усунення можливих недоліків або помилок;

– адаптації (динамічності) – процес антикризового управління повинен враховувати всі зміни внутрішнього або зовнішнього середовища, в якому працює підприємство, і адаптуватися до них [27, с. 54].

Принципи антикризового менеджменту повинні включати такі принципи:

– професіоналізму – антикризовий менеджмент повинен здійснюватися працівниками, які володіють спеціальними знаннями та навичками;

– переважаючого децентралізму – децентралізоване антикризове управління допоможе максимально підвищити обізнаність співробітників підприємства, щоб швидше реагувати на проблеми, що виникають у його операційному середовищі;

– цілеспрямованості – антикризове управління має бути спрямоване на досягнення встановлених цілей;

– мотивації – мотивація працівників у матеріальній або нематеріальній формах допоможе глибше та ефективніше виконувати завдання антикризового управління, тим самим сприяючи досягненню його цілей;

– реактивності дій – кризові явища можуть мати випадковий характер, поширюватися з різною швидкістю та породжувати нові негативні тенденції в діяльності підприємства, тому чим раніше будуть сформульовані та реалізовані антикризові дії, тим більше шансів підприємства вийти з кризи з мінімальними негативними наслідками [28].

Антикризовий менеджмент здійснюється за рахунок прийняття та реалізації антикризових управлінських рішень. Антикризові управлінські рішення повинні відповідати таким принципам:

– достовірності – формулювання антикризових управлінських рішень має ґрунтуватися на основі максимально повної та достовірної інформації;

– узгодженості рішень – прийняття антикризових управлінських рішень має враховувати потреби та інтереси учасників процесу управління;

– оптимальності рішень – розробка альтернативних антикризових рішень, визначення їх можливих позитивних і негативних наслідків та вибір з них найкращого);

– обмеження часу – рішення щодо антикризового менеджменту мають узгоджуватися з типом корпоративної кризи та відповідати швидкості її поширення;

– конструктивності рішень – антикризові управлінські рішення мають бути перспективними, раціональними, чіткими, зрозумілими та задокументованими;

– адресності – кожне антикризове рішення має бути спрямоване на конкретних суб'єктів;

– завершеності – управлінські рішення мають виконуватися, тому що навіть найкращі рішення не мають жодної цінності, якщо вони не реалізовані.

Визначені загальні принципи та окремі принципи антикризового управління повинні діяти в системі антикризового управління будь-якого підприємства та бути зрозумілими та взаємодоповнювати один одного [29].

Процес антикризового управління є основою системи антикризового управління підприємством і складається з низки безперервних взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення його цілей і завдань. Інформаційне забезпечення та діагностика стану розвитку підприємства є невід'ємною частиною процесу антикризового управління, на основі чого визначаються об'єкти, суб'єкти, цілі та завдання антикризового управління, вибираються конкретні методи антикризового управління та відбувається їх практична реалізація.

Механізм оцінки успішності антикризових дій можна виділити як основну складову процесу антикризового управління. Незважаючи на те, що це питання відіграє важливу роль у процесі становлення та вдосконалення системи антикризового управління будь-яким суб'єктом господарювання, наразі вітчизняними та зарубіжними вченими проведено найменше досліджень з цього питання.

Розглянуті елементи мають стати основою для побудови системи антикризового управління незалежно від того, чи підприємство успішно розвивається або перебуває в кризовому стані чи на межі кризи. Нехтування хоча б одним елементом системи антикризового управління підприємством може призвести до неефективного антикризового управління та можливої неплатоспроможності або ліквідації суб'єкта господарювання у майбутньому.

### 1.3 Методичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства

Сучасний стан розвитку методичного забезпечення діагностики кризового стану підприємств та загрози банкрутства характеризується великою різноманітністю методів і засобів її проведення.

Впровадження того чи іншого методу має включати: комплексний підхід, вивчення позитивних і негативних явищ, вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, що призводять до таких кризових ситуацій.

Діагностичні підходи поділяються на загальнодержавні (обов'язкові) та наукові (рекомендовані), що базуються на нормативному та науковому забезпеченні.

Державна методика діагностики фінансового стану та загрози неплатоспроможності затверджується Міністерством фінансів України, Департаментом з питань банкрутства та в окремих випадках є обов'язковою, перелік яких визначено заздалегідь.

В Україні прикладом державної методики є «Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій», яка розроблена для надання методичної допомоги фахівцям Департаменту з питань банкрутства, експертам міністерств, компетентних органи влади, податкових органів та інших суб'єктів, які приймають рішення про стан структури балансу підприємства – задовільна або незадовільна та визнання підприємства платоспроможним чи

неплатоспроможним і вносять пропозиції щодо доцільності включення підприємства до Єдиного реєстру підприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство [30].

Наукові методи діагностики кризового стану і загроз банкрутства розроблені та впроваджені в практику експертами (фінансовими аналітиками, експертами з антикризового менеджменту). Їх використання не є обов'язковим, а використовується при потребі. Загалом існують базові (загальновідомі) і авторські (комерційні) методики. Базові методики розглядаються в спеціальній літературі та використовуються в навчальній та науковій діяльності, авторські методики складають комерційну таємницю та є частиною нематеріальних активів консалтингових фірм, що спеціалізуються на антикризовому управлінні та фінансовому консультуванні.

Залежно від діагностичного інформаційного забезпечення існуючі методичні підходи до діагностики можуть передбачати використання лише кількісної, якісної або змішаної інформації (поєднання кількісних та якісних показників діяльності підприємства) [31, с. 83].

Основними недоліками кількісної інформації є:

- статичність, оскільки більшість показників оцінки розраховуються на основі звітних даних компанії на певну дату або період діяльності;
- неточність може бути наслідком помилок у веденні бухгалтерського обліку та звітності або навмисного спотворення інформації керівництвом компанії;
- використання лише кількісних показників не завжди забезпечує ранню діагностику, виявлення ознак кризи, а також не дає можливості правильно визначити чинники, що спровокували кризу. Враховуючи те, що загроза банкрутства суб'єкта господарювання є найвищим рівнем катастрофічного ризику, притаманного фінансовій діяльності суб'єкта господарювання, і пов'язана з найбільш серйозними втратами капіталу для його власників, етап діагностики має проводитись якомога раніше для своєчасного реагування та нейтралізації.

Експертний підхід до діагностики кризових станів і загроз банкрутства підприємства передбачає використання якісних показників для формування діагностичних висновків [32, с. 95].

Як правило, використання експертних методів діагностики включає:

1. Розробку переліку об'єктів дослідження, тобто різних аспектів діяльності підприємства, які підлягають дослідженню.
2. Визначення методів отримання необхідної інформації (дані бухгалтерського обліку, матеріали опитувань, спостережень тощо).
3. Збір необхідної інформації.
4. Формування загальних висновків щодо наявності та глибини ознак кризи [33].

Перелік і методика збору якісної інформації визначаються аналітиком і тому залежать від його особистих професійних якостей, досвіду роботи, правильності організації збору інформації, відвертості відповідей опитуваних експертів тощо, тобто висновки про глибину кризи можуть бути дещо суб'єктивними.

Тому найбільш ефективним вважається третій спосіб, оскільки використання тільки кількісної або тільки якісної інформації має суттєві недоліки, які можна усунути при їх комплексному застосуванні.

Залежно від джерел інформації, що використовуються для розрахунку кількісних показників, методичні підходи, базується на:

- 1) затверджених формах фінансової та статистичної звітності підприємства;
- 2) поєднанні інформації фінансових і статистичних звітів з оперативною інформацією та даними управлінського обліку.

Перший метод полягає в проведенні експрес-діагностики, тобто попередньої, негайної, зовнішньої діагностики, яка доступна широкому колу зацікавлених сторін і може базуватися на даних публічної звітності навіть без згоди оцінюваного підприємства.



Другий метод використовується для поглибленої (базової) діагностики і передбачає проведення експертної діагностики з обов'язковим доступом до внутрішньої інформації про діяльність компанії. Звичайно, перелік показників оцінки, які використовуються в цьому випадку, може бути досить широким та різноманітним.

Якісні показники, які використовуються в процесі діагностики, також можна отримати з різних джерел: особистих спостережень за експертними діагнозами, результатів різних опитувань (керівників та експертів самого підприємства, працівників підприємства, власників, експертів банків, споживачів та постачальників, незалежних експертів тощо) [34, с. 57].

Найбільш правильним і зручним є комплексний підхід, оскільки він може узагальнити всі складові виникнення та протікання кризового явища. Найменш вдалим варіантом є використання лише фінансових показників, які розраховуються з балансу підприємства, оскільки вони лише вказують на те, що сталося, а не визначають чинники, які це спричинили. Навіть для експрес-діагностики визнається комбіноване використання фінансово-економічних показників [35].

Залежно від того, як формуються і використовуються показники, можна виділити такі методи досліджень:

1. Коефіцієнтний, що передбачає порівняння певних абсолютних показників (таких як коефіцієнт автономії, коефіцієнт абсолютної ліквідності тощо). Це найпоширеніший системний підхід до діагностики стану бізнесу та загрози банкрутства. Діагностика кризового стану та виявлення банкрутства на основі фінансових показників включає: формування системи оціночних показників, розрахунок їх значень, горизонтальний, порівняльний та еталонний аналіз.

2. Індексний метод, що передбачає вивчення змін стану досліджуваного об'єкта в часі (темпи росту, темпи проросту тощо). При цьому аналізі об'єктом дослідження може бути один показник (оцінка величини відносно одиниці), декілька індексів (вивчення зв'язку між ними) або ряд індексів за певний

період часу. Це дозволяє визначити можливі темпи зміни відповідних процесів.

3. Агрегатний метод полягає в розрахунку абсолютних показників, які розраховуються за спеціальною методикою на основі даних звітності та показників управлінського обліку.

Ідентифікація кризових станів і виявлення загрози банкрутства передбачає порівняння певних пар агрегатів і формулювання діагностичних висновків на основі певних правил оцінки.

4. Метод оцінки може базуватися на фіксованій, порівняльній, внутрішній, закупівельній, оптовій та контрактній цінах.

Сучасні методичні підходи можна розділити на дві основні категорії відповідно загальних висновків про наявну кризу та загрозу банкрутства компанії:

- передбачають формування узагальнених висновків у суб'єктивній формі;
- передбачають загальні висновки, які можна отримати шляхом певної обробки результатів досліджень у різних областях і на основі застосування різних методів [36].

Відповідно до методів дослідження показників оцінки на сьогоднішній день широко використовуються такі методи:

#### 1. Динамічний (ретроспективний) аналіз окремих показників.

Динамічний метод аналізу стану підприємства логічно доповнює різні види статичних досліджень (коефіцієнтний, агрегатний), але відрізняється від них тим, що використовує не статичні дослідження, а експоненціальні показники, за допомогою яких можна оцінити динаміку розвитку підприємства .

Особливістю даного методу діагностики є те, що, по-перше, об'єкт дослідження є широким, і він може не лише поєднувати фінансові показники розвитку підприємства, а й поєднувати нефінансові показники (індикатори) розвитку підприємства для інтегральної діагностики ринкових, виробничих,

кадрових і фінансових можливостей підприємства. Як показники оцінки, застосовуються індекси пов'язаних показників і індекси співвідношення між двома взаємозалежними показниками.

2. Порівняльний аналіз, який ґрунтується на порівнянні фактичного значення показника із середнім по галузі або середнім рівнем групи подібних компаній.

3. Еталонний аналіз, який полягає в порівнянні фактично досягнутого значення показника з визначеним еталоном, що визначається як допустима (критична) межа його зміни.

Еталонний аналіз вважається найпростішим, але його необхідною умовою є наявність еталонної системи цінностей для оціночних показників. Зарубіжна практика показує, що формування перевірених стандартів є найскладнішим питанням як з методологічної, так і з практичної точки зору. Коректне вирішення цього завдання має передбачати, по-перше, використання репрезентативних баз даних, а по-друге, використання сучасних методів математичної обробки інформації для встановлення правильних висновків про критичні межі зміни оціночних показників.

Вітчизняні дослідники або спираються на дані з іноземних джерел, або приймають стандартні значення, визначені досвідом, що значно погіршує рівень обґрунтованості висновків. Тому слід поєднувати різні методи дослідження показників.

4. Дисперсійний аналіз передбачає визначення відхилень одного показника від іншого за різними характеристиками та його залежність від цих характеристик.

5. Кореляційно-регресійний аналіз використовується для визначення тісноти зв'язку між різними факторами, що впливають на один з показників [37].

При використанні різних методичних прийомів для формування загальних висновків найважливішими є такі прийоми:

1. Індексний метод: порівнюють розрахункові показники з еталонними значеннями, раніше досягнутими показниками або показниками інших підприємств, перетворюють їх у показники, а потім розраховують комплексні показники.

2. Суть бального методу полягає в присвоєнні кожному показнику оцінки певного балу до його фактичного значення за спеціально розробленою шкалою оцінювання. За сумою балів можна зробити загальні висновки про глибину кризи.

3. Графічний метод має допоміжний характер і використовується для інтуїтивного пояснення результатів виконаної раніше аналітичної роботи. Застосування графічного підходу включає побудову «поля оцінки», поділ його на певні області, що відповідають певним рівням ризику банкрутства, і визначення розташування конкретних підприємств у певних зонах.

4. Економіко-статистичні методи з метою отримання загальних висновків передбачають використання спеціально розроблених економіко-математичних моделей, які базуються на попередній математичній обробці великих обсягів статистичної інформації щодо підприємств-банкрутів.

Статистична модель являє собою спеціальну дискримінантну функцію, параметрами якої є коефіцієнти фінансових показників, що найкраще визначають розвиток кризи, і значення якої ( $Z$ -рахунок) дозволяє виявити ступінь (ймовірність) загрози банкрутства.

У розробці статистичних моделей прогнозування банкрутства брали участь видатні зарубіжні вчені: Е. Альтман, Спрінгейт, Таффлер, Тісшоу, Ліс та інші [39, с. 54].

5. Нормативний підхід включає пояснення відхилень від норм та відображення їх окремими документами, пояснення змін до норми, виявлення причин відхилень та їх групування.

6. Вибірковий метод використовується при визначенні вагових коефіцієнтів, які, як правило, встановлюються суб'єктивно (визначаються

суб'єктом оцінювання), що значно погіршує об'єктивність діагностичного висновку [39].

Вибір методів діагностики має базуватися на загальноприйнятих принципах антикризового управління, найважливішими з яких є своєчасність, комплексність, раціональність, науковість і реальність [40].

Якість діагностики кризового стану підприємства в основному залежить від набору оціночних показників (об'єктів дослідження), які використовуються для отримання експертних висновків. Важливим питанням є вибір системи показників, яка б максимально точно відображала всі аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства, а саме ефективність, прибутковість, безпеку, кредитоспроможність та комерційну діяльність.

Формування системи індикаторів кризового стану та загрози банкрутства має базуватися на таких методологічних засадах:

- адекватність системи індикаторів поставленим завданням діагностики, тобто використання системи індикаторів для забезпечення виявлення та оцінки глибини кризи та можливості її різних стадій, діагностики поглиблення кризи або послаблення (подолання) передумов кризи;

- інформаційна підтримка розрахунку значень показників та проведення динамічного та порівняльного аналізу;

- можливість визначення алгоритмів розрахунку індикаторів кризи, що забезпечує узгодженість економічного розуміння та інтерпретації при використанні різними експертами;

- можливість накопичення статистичної бази щодо рівня та динаміки змін показників, яка згодом стане інформаційною передумовою для розробки спеціальних типових моделей (рейтингових систем) діагностики криз та загроз банкрутства;

- показники охоплюють усі найважливіші напрямки оцінки фінансового стану підприємства, які можуть відображати кризові явища, властиві діяльності підприємства, або передумови їх виникнення;

– можливість чіткого і однозначного визначення негативних значень або негативної динаміки, яка може бути покладена в основу визначення кризових станів або передумов для їх майбутнього виникнення.

### Висновки до розділу 1

Отже, за результатами дослідження наукових джерел, присвячених розробці систем антикризового менеджменту підприємства, було визначено, що кризу на підприємстві слід розглядати як непередбачену і небажану подію, яка носить тимчасовий характер і може істотно перешкодити або навіть зробити неможливим функціонування бізнесу.

Основою антикризового управління є раннє виявлення кризових ситуацій, поки підприємство ще повністю підконтрольне власникам і кероване залученими власниками менеджерами, щоб адекватно реагувати на негативні тенденції та мати великий простір для маневру та ширший спектр антикризових процедурних можливостей.

Система антикризового управління призначена для цілеспрямованого планування, організації та інституціоналізації дій і ресурсів, стимулювання ефективної антикризової діяльності, запобігання «кризовій» і «посткризовій» діяльності, одночасно мінімізуючи вплив кризи і пов'язані з нею витрати.

Сучасний стан розвитку методичного забезпечення діагностики кризового стану підприємств та загрози банкрутства характеризується великою різноманітністю методів і засобів її проведення.

## 2 ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПРАТ «МАЯК»

### 2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств машинобудівного комплексу України та економіко-організаційна характеристика ПрАТ «Маяк»

В умовах сучасної європейської інтеграції роботі машинобудівних підприємств приділяється велика увага, оскільки від ефективності їх роботи залежить продуктивність праці інших галузей економіки будь-якої розвиненої країни чи країни, що розвивається.

Машинобудування – комплексна галузь переробної промисловості України, що спеціалізується на проектуванні, виробництві та експлуатації машин і інструментів і включає 27 видів економічної діяльності, що охоплюють такі сегменти: виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції; виробництво електричного устаткування; виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань; виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів. Підприємства цієї галузі економіки розташовані в усіх регіонах України, причому найбільша їх кількість зосереджена в Дніпропетровській, Запорізькій, Київській, Харківській, Львівській, Одеській областях та м. Києві.

Сьогодні в машинобудуванні України зосереджена третина промислово-виробничого капіталу країни і майже половина її виробничого потенціалу. Від стабільного функціонування підприємств цієї галузі в сучасних умовах господарювання залежить стан і рівень розвитку української економіки.

Розвиток підприємств машинобудування визначає промисловий потенціал країни, її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, рівень суспільного розвитку, якість кінцевої продукції та економію матеріалів, енергоресурсів. Машинобудівний комплекс забезпечує комплексне механізоване й автоматизоване виробництво для різних галузей народного господарства. Для забезпечення стабільності національної економіки дуже важливою є наявність виробничих потужностей цієї галузі.

За період незалежності України розвиток машинобудівного комплексу уповільнився через моральний та фізичний знос основних і оборотних фондів. Це спричинило зниження якості виготовленої продукції низької та її високу собівартість, тому така продукція є неконкурентоспроможною на ринку.

Розглянемо основні кількісні показники реалізації продукції підприємств машинобудування від загального промислового виробництва України за останні п'ять років (рис. 2.1) [41].

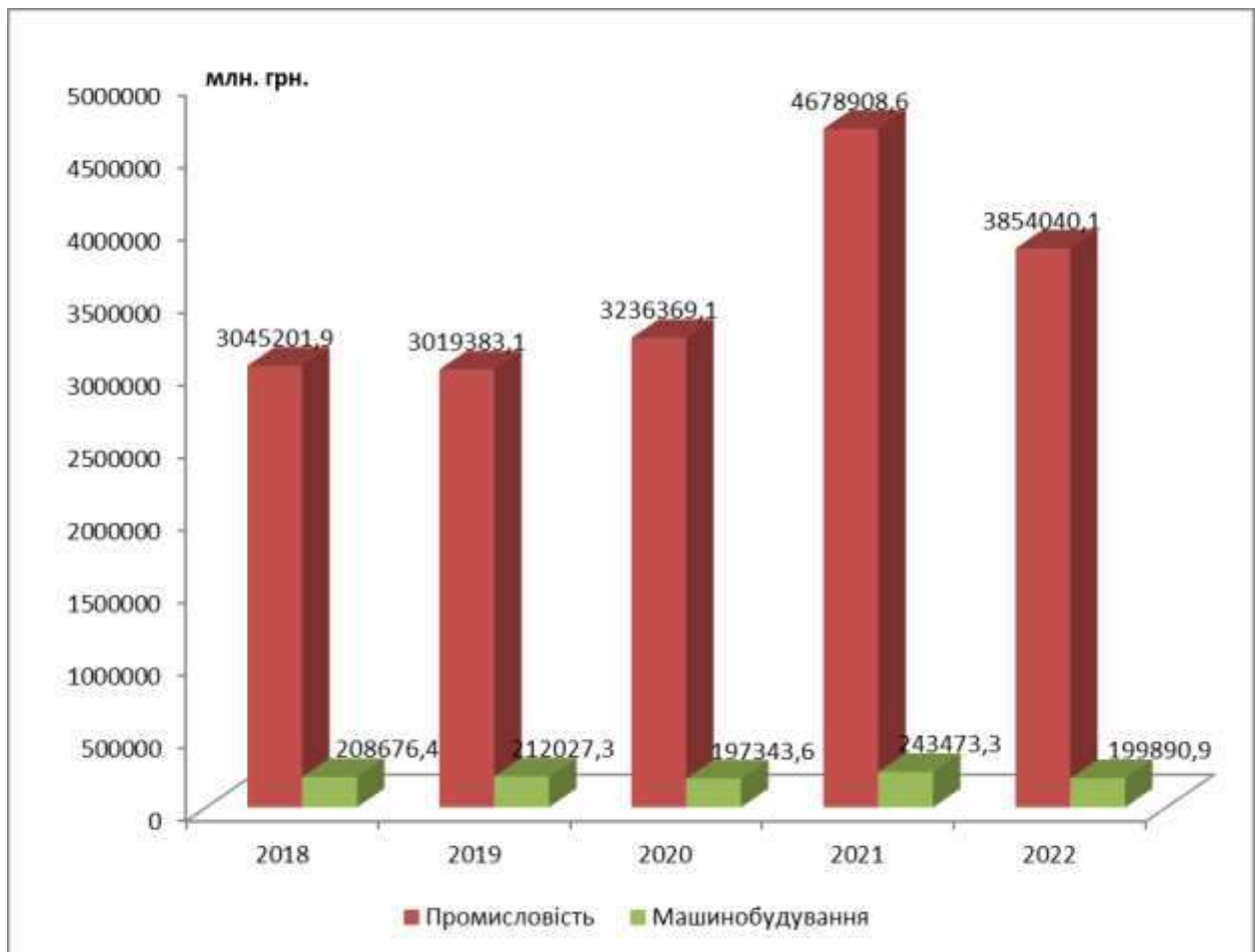


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів реалізації продукції підприємств машинобудування та промисловості України

З рис. 2.1 можна побачити значне зниження показників як промисловості, так і машинобудування у 2022 році. Якщо порівняти показники реалізації продукції підприємств машинобудування від загального



промислового виробництва, то у 2020 році ця частка становила 6,1 %, а в 2022 році скоротилася до 5,2 %.

Повоєнний час має великий потенціал для машинобудівної галузі, оскільки вона повинна відігравати більш помітну роль як у промисловій структурі України, так і в розвитку її експорту. Для цього необхідно провести модернізацію машинобудівних підприємств та оснастити їх передовими технологіями. Розширення асортименту продукції також має вирішальне значення, а також налагодження виробництва високоефективних машин і систем, які задовольняють усі сектори національної економіки. Це включає виробництво пристроїв, апаратури та передового електронно-обчислювального обладнання, а також систем зв'язку, механізмів керування та засобів автоматизації. Завдяки реалізації цих заходів продукція галузі значно підвищить конкурентоспроможність.

Виклики та потенціал для зростання в секторі машинобудування тісно пов'язані як зі стратегією економічного розвитку галузі, так і з стратегією розвитку країни в цілому. Враховуючи значний науково-виробничий потенціал машинобудівного комплексу України, у промисловій політиці держави вкрай необхідно спрямувати зусилля на нарощування виробництва наукоємної та високотехнологічної продукції. Ця стратегія має передбачати розробку інноваційних і конкурентоспроможних моделей обладнання, а також підвищення якості виробництва та ефективності для задоволення потреб внутрішнього ринку. Крім того, мають бути узгоджені зусилля для максимального збільшення експортного потенціалу країни.

Для вирішення проблем, які виникли в машинобудівній галузі, необхідно реалізувати комплекс заходів, а саме:

- пріоритетність розвитку машинобудівної галузі;
- створення програм розвитку галузі, чітко визначаючи джерела фінансування;

- модернізація та технічне переоснащення галузі для забезпечення виробництва високоякісної, технологічної та наукомісткої продукції із застосуванням найсучасніших технологій та обладнання;
- сприяння розвитку підприємств через стимулювання інновацій та впровадження передових технологій;
- забезпечення розширення асортименту та підвищення продуктивності виробничого процесу;
- створення інноваційно-виробничих кластерів, інтелектуально-інноваційних центрів;
- інтеграція машинобудівного комплексу України в глобальні технологічні ланцюги створення доданої вартості;
- активізація залучення машинобудівних підприємств до зовнішньоекономічної діяльності, збільшення питомої ваги готової продукції у загальному обсязі експорту;
- пільгове кредитування на технічне переоснащення підприємств.

Вінницький завод радіотехнічної апаратури був створений 21 липня 1969 року. Підприємство стало єдиною структурою Міністерства радіопромисловості СРСР і спеціалізувалось на виробництві блоків живлення алфавітно-цифрових друкарських приладів для ЕОМ військово-промислового комплексу, зварювальних апаратів, трансформаторів та електричних обігрівачів для масового споживання.

У 1991 році було створено відкрите акціонерне товариство «Маяк», яке стало одним з найбільших промислових підприємств в Україні. У 1994 році, згідно з рішенням Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України, державний Вінницький завод радіотехнічної апаратури було реструктуровано в відкрите акціонерне товариство «Маяк».

У 1997 році зареєстрована торгова марка «Термія» для продукції підприємства. Щорічно підприємство розробляє нові вироби, розширює свою продукцію, використовуючи передові технології та високоякісні матеріали від

провідних світових фірм. Весь випуск продукції проходить багаторівневі тести та контроль, отримавши сертифікацію в Україні та країнах Європи.

23 березня 2012 року підприємство було реорганізовано в публічне акціонерне товариство, а 15 травня 2017 року перейменовано в Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк». На сьогоднішній день підприємство має 4 дочірні підприємства та 3 товариства з обмеженою відповідальністю.

Компанія спеціалізується на розробці та виготовленні різноманітних продуктів, включаючи електричні обігрівальні прилади, такі як електроконвектори, тепловентилятори, інфрачервоні обігрівачі, галогенні обігрівачі, електричні духовки, побутові електроплитки, зварювальні апарати інверторного типу, радіатори для водяного опалювання, ексклюзивні побутові інкубатори та інші.

Основною метою діяльності підприємства є виробництво товарів та надання послуг, а також комерційна та підприємницька діяльність для забезпечення прибутку. Продукція підприємства відзначається високою якістю, зручністю в експлуатації та сучасним дизайном. Розташований в географічно зручному місці, завод має зручний доступ до автомагістралей та забезпечує своєчасне відвантаження товарів.

Підприємство має окремий баланс, банківські рахунки, печатки та торгові марки. Зареєстрований капітал товариства складає 5234 тис. грн. і розподіляється на 3008250 простих акцій. Капітал гарантує інтереси кредиторів.

Підприємство має стратегічне розташування на перетині основних магістралей з півночі на південь і схід-захід і в центрі Чорноморсько-балтійського транспортного коридору, зі зручними під'їзними шляхами для забезпечення своєчасної доставки товарів.

## 2.2 Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Маяк»

Для комплексного відображення результатів діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» проведемо оцінку основних фінансово-економічних показників його діяльності за 2020-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка рівня та динаміки основних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	285156	384083	644809	98927	260726	34,7	67,9
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	251917	332468	430274	80551	97806	32	29,4
3. Валовий прибуток, тис.грн.	33239	51615	214535	18376	162920	55,3	315,6
4. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	10678	34776	110622	24098	75846	225,7	218,1
5. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-730	31843	96993	32573	65150	-	204,6
6. Чистий прибуток, тис. грн.	-2109	26893	79773	29002	52880	-	196,6
7. Величина активів підприємства, тис. грн.	232755,5	249496,5	338723	16741	89226,5	7,2	35,8
8. Величина необоротних активів, тис. грн.	39437	41729	52992,5	2292	11263,5	5,8	27
9. Величина оборотних активів, тис. грн.	193318,5	207767,5	285730,5	14449	77963	7,5	37,5
10. Величина власного капіталу, тис. грн.	115592,5	165718	251206,5	50125,5	85488,5	43,4	51,6
11. Величина залученого капіталу, тис. грн.	117163	83778,5	87516,5	-33384,5	3738	-28,5	4,5
12. Фондовіддача, грн./грн.	7,23	9,2	12,17	1,97	2,96	27,2	32,2
13. Оборотність оборотних активів, оборотів	1,48	1,85	2,26	0,37	0,41	25,0	22,2
14. Рентабельність продажу, %	11,66	13,44	33,27	1,78	21,61	15,3	160,8
15. Рентабельність активів, %	-0,91	10,78	23,55	11,69	12,77	-	118,5
16. Рентабельність власного капіталу, %	-1,83	16,23	31,76	18,05	15,53	-	95,7
17. Чисельність працівників, чол.	633	585	581	-48	-4	-7,6	-0,7
18. Продуктивність праці, тис. грн. на 1 чол.	450,48	656,55	1109,83	206,07	453,27	45,7	69,0

Як видно з проведених розрахунків за 2020-2022 рр. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» стабільно збільшує обсяги виробництва та реалізації продукції, що є позитивною ознакою діяльності будь-якого підприємства. Відповідно підприємство з кожним роком отримує вищий чистий дохід від реалізації: величина чистого доходу від реалізації збільшилась на 98927 тис. грн. (34,7 %) в 2021 році відносно 2020 року та на 260726 тис. грн. (67,9 %) в 2022 році відносно 2021 року. Відповідно спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції – в 2021 році відносно 2020 року на 80551 тис. грн. (32 %) та на 97806 тис. грн. (29,4 %) в 2022 році відносно 2021 року. Таке співвідношення темпів приросту чистого доходу та собівартості реалізованої продукції призвело до суттєвого зростання валового прибутку. Так, у 2021 році валовий прибуток збільшився на 18376 тис. грн. (55,3%) відносно 2020 року та на 162920 тис. грн. (315,6 %) в 2022 році відносно 2021 року при збільшенні обсягу чистого доходу відповідно на 34,7 % та 67,9 %.

Слід відмітити, що ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» характеризується незначним зростанням витрат від операційної діяльності, що призвело до зростання фінансового результату від операційної діяльності у 2021 році відносно 2020 року на 24098 тис. грн. (225,7 %) та на 75846 тис. грн. (218,1%) в 2022 році відносно 2021 року. У 2020 році підприємство зазнало чистих збитків у розмірі 2109 тис. грн., в 2021 році чистий прибуток ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» склав 26893 тис. грн., а в 2022 році відносно 2021 року чистий прибуток збільшився на 52880 тис. грн. (196,6 %). Отже, за 2020-2022 роки керівництво проводило обґрунтовану фінансову політику, що сприяло зростанню чистого прибутку підприємства.

Відповідно розрахунок показника рентабельності продажу показав, що його рівень у 2021 році збільшився відносно 2020 року і склав 13,44 %, у 2022 році відносно 2021 року збільшився на 21,61 % до 33,27 %, що позитивною ознакою в діяльності підприємства. Рентабельність активів у 2021 році склала 10,78 %, в 2022 році відносно 2021 року зросла на 12,77 %, рентабельність власного капіталу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» також показує позитивну

динаміку: в 2022 році відносно 2021 року рентабельність власного капіталу зросла на 15,53 %.

Аналіз статей балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» свідчить про стабільне зростання його активів (капіталу), що також вказує на розширення обсягів діяльності даного підприємства. Так, у 2021 році активи ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» збільшились відносно 2020 року на 16741 тис. грн. (7,2 %) та в 2022 році відносно 2021 року - на 89226,5 тис. грн. (35,8 %). При цьому проведені розрахунки вказують, що дане зростання відбулось за рахунок збільшення оборотних активів, які у 2021 році збільшились відносно 2020 року на 14449 тис. грн. (7,5 %) та в 2022 році відносно 2021 року на 77963 тис. грн. (37,5 %). Зростання чистого доходу від реалізації та величини оборотних активів спричинило зростання оборотності: в 2021 році відносно 2020 року кількість оборотів оборотних активів зросла на 0,37 обороту, в 2022 році відносно 2021 року – на 0,41 обороту, що вказує на підвищення ефективності використання оборотних активів на підприємстві.

Слід зауважити, що величина необоротних активів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» також зростає, що при зростанні обсягів виробництва свідчить про довантаження потужностей та є позитивною ознакою діяльності підприємства. У 2021 році величина необоротних активів відносно 2020 року на 2292 тис. грн. (5,8 %) та в 2022 році відносно 2021 року на 11263,5 тис. грн. (27 %). Підтвердженням цього є зростання показника фондівіддачі у 2021 році на 1,97 грн. (27,2 %) відносно 2020 року та на 27,3 грн. (32,2 %) у 2022 році відносно 2021 року.

Аналіз пасивів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» показав, що за даний період структура його джерел фінансування зазнала істотних змін. Так у 2020 році власний капітал складав 49,7 %, у 2021 році – 66,7 %, а у 2022 році – 74,2 %. Вказана динаміка свідчить про зростання валюти балансу в більшому ступені за рахунок власних джерел фінансування, що в певній мірі покращує автономність та фінансову стійкість ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Також слід підкреслити, що спостерігається зниження залученого капіталу

підприємства у 2021 році відносно 2020 року – на 33384,5 тис. грн. (28,5 %) та незначне зростання у 2022 році відносно 2021 року на 3738 тис. грн. (% (4,5 %)).

Чисельність працівників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» поступово знижується: в 2021 році відносно 2020 року на 48 осіб (7,6%), в 2022 році відносно 2021 року на 4 особи (0,7%). Але, незважаючи на це, ефективність діяльності персоналу підприємства за 2020-2022 роки зростає: показник продуктивності праці в 2021 році відносно 2020 року зростає на 206,07 тис. грн./чол. (45,7 %), в 2022 році відносно 2021 року на 453,27 тис. грн. / чол. (69 %), що позитивно характеризує діяльність підприємства.

Проаналізуємо показники ліквідності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та динаміку їх зміни наведена (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Нормативне значення
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	
1. Коефіцієнт покриття	1,96	4,50	3,74	2,53	-0,75	> 1,5-2,0
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,18	2,65	2,41	1,48	-0,24	0,6-0,8
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,62	0,41	0,23	-0,21	0,2-0,25
4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	91615	177925	342660	86310	164735	> 0 Збільшення

За результатами таблиці 2.3 бачимо, що коефіцієнт покриття ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021 році в порівнянні з попереднім роком, збільшився на 2,53 пункти, а у 2022 році знижується на 0,75 пункти. Тобто, на кінець 2020 року на кожну гривню короткострокових зобов'язань припадало 1,96 грн. поточних активів, на кінець 2021 р. – 4,50 грн., а на кінець 2022 р. – 3,74 грн..

Протягом 2020-2022 рр. коефіцієнт покриття ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» знаходиться в межах нормативних значень, але в кінці 2022 року

коефіцієнт покриття поступово знижується, вказуючи на те, що ступінь забезпечення активами поточних зобов'язань зменшується, що є негативним явищем для компаній. Динаміка цього коефіцієнта зумовлена збільшенням розміру поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на кінець 2020 року склав 1,18. на кінець 2021 р. – 2,65, а в кінці 2022 р. – 2,41. Коефіцієнт швидкої ліквідності за останній рік зменшився на 0,24 пункти, однак є достатньо високим. Значення цього коефіцієнта відповідає нормативу, але тенденція до зниження коефіцієнта швидкої ліквідності є досить негативною, оскільки він характеризує надійність повернення підприємством кредитів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2021 р. збільшився у порівнянні з 2020 роком на 0,23 пункти, однак на кінець 2022 року він зменшився на 0,21 пункти. Значення цього коефіцієнта знаходиться в межах нормативних значень, що характеризує спроможність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» негайно погасити свій короткостроковий борг за рахунок найбільш ліквідних активів.

Проведемо аналіз та оцінку фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за такими показниками: коефіцієнтом фінансової автономії; коефіцієнтом фінансової залежності; коефіцієнт фінансового ризику; коефіцієнтом маневреності власного капіталу та інших (таблиця 2.3).

Результати аналізу показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» показують, що коефіцієнт фінансової автономії за 2020-2022 рр. більший за нормативне значення ( $> 0,5$ ), що вказує на те, що ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» характеризується значним запасом міцності та, в меншій мірі, не залежить від зовнішніх джерел фінансування. Проте його зниження на кінець 2022 р. – на 0,08 пункти показує, що підприємство стає більш залежним від зовнішніх факторів і позикових коштів.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за період 2020-2022 рр.



Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Нормативне значення
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	
1. Коефіцієнт фінансової автономії	0,51	0,79	0,71	0,28	-0,08	> 0.5
2. Коефіцієнт фінансової залежності	1,96	1,26	1,41	-0,70	0,15	< 2
3. Коефіцієнт фінансового ризику	0,96	0,26	0,41	-0,70	0,15	< 1
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,80	0,82	0,88	0,02	0,06	0,4...0,6
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами	0,41	0,75	0,66	0,34	-0,09	> 0,1
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,04	3,78	2,43	2,73	-1,35	> 1
7. Коефіцієнт співвідношення залученого капіталу і власного капіталу	0,96	0,26	0,41	-0,70	0,15	< 0,5
8. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,41	0,75	0,66	0,34	-0,09	> 0,1

Коефіцієнт фінансової залежності є зворотним показником до коефіцієнту автономії. У 2021 році відбувається зниження цього показника в динаміці порівняно з 2020 роком, на 0,70 пункти, а на кінець 2022 р. зростання на 0,15 пунктів. Це вказує на збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, тобто у 2021 році в кожній 1,26 грн., вкладеній в активи підприємства, 26 коп. – залучені не від власників, а у 2022 році – в кожній 1,41 грн. – 41 коп.

Коефіцієнт фінансового ризику на кінець 2021 року порівняно з 2020 р. знижується на 0,70 пункти, а у 2022 році – зростає на 0,15 пунктів. Хоча коефіцієнт фінансового ризику залишається меншим 1, однак його зростання в 2022 році не відповідає нормативній тенденції до зниження.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» дозволяє проаналізувати ефективність використання власних коштів

підприємства, гнучкість і адаптивність підприємства до змін зовнішніх і внутрішніх факторів. За даними таблиці 2.4 коефіцієнт маневреності власного капіталу показує позитивну тенденцію до зростання: у 2021 році збільшується на 0,02 пункти, а у 2022 році – на 0,06. Зростання даного показника свідчить, що підприємство залучає більше власних коштів в оборот.

Коефіцієнт фінансової стабільності являє собою відношення власних коштів до позикових. Перевищення власних коштів над залученими свідчить про те, що підприємство має високий рівень фінансової стійкості та є відносно незалежним від зовнішніх факторів. Коефіцієнт фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом досліджуваного періоду був у межах норми, тобто перевищував 1. В 2022 році цей показник знизився, що є вказує на деяке зниження фінансової стійкості підприємств.

Коефіцієнт співвідношення залученого капіталу і власного капіталу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021 році, у порівнянні з 2020 роком, зменшився на 0,70 пункти, а в 2022 році збільшився на 0,15 пункти, тобто залежність підприємства від залучених коштів дещо збільшилася. У 2020 році на 1 грн. власних коштів підприємство залучало 96 коп., у 2021 р. – 26 коп., а у 2022 р. – 41 коп. позикових коштів. У світовій практиці прийнято вважати, що якщо цей показник більше 1, підприємство втрачає фінансову стійкість. Зростання цього показника є негативною тенденцією для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Адже занадто велика заборгованість збільшує ризик і потенційну загрозу банкрутства.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами являє собою здатність підприємства фінансувати оборотні кошти за рахунок власних оборотних коштів. У 2020 році даний показник зростає на 0,34 пункти у порівнянні з попереднім роком, а у 2022 році знижується на 0,09 пункти, що свідчить про зниження обсягів джерел формування оборотних активів підприємства.

Здійснивши аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2020-2022 рр., можна зробити висновок, що фінансовий стан

підприємства у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, є кращим та результативнішим, однак у 2022 році ситуація незначно погіршується хоча всі значення показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» відповідають нормативним значенням.

Проаналізуємо показники рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та динаміку їх зміни (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Рентабельність активів (капіталу), %	-0,91	10,78	23,55	11,69	12,77
2. Рентабельність власного капіталу	-1,82	16,23	31,76	18,05	15,53
3. Рентабельність продажу, %	11,66	13,44	33,27	1,78	19,83
4. Рентабельність витрат, %	13,19	15,52	49,86	2,33	34,34
5. Рентабельність оборотних активів, %	-1,09	12,94	27,92	14,03	14,98
6. Рентабельність виробництва, %	-0,96	11,53	25,04	12,49	13,52

Результати аналізу показників рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» показують, що рентабельність активів у 2021 році зросла на 11,69 пунктів в порівнянні з 2020 роком, а у 2022 році – зросла ще на 12,77 пунктів і склала 23,55 %. Значення даного показника було від’ємним в 2020 році, тобто активи ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» були збиткові, але внаслідок отримання підприємством в 2021-2022 рр. чистого прибутку спостерігається тенденція зростання прибутковості активів, що вказує на ефективність роботи підприємства.

Рентабельність власного капіталу показує, скільки прибутку отримують власники капіталу на одиницю інвестованого капіталу. У 2021 році, в порівнянні з попереднім роком, рентабельність власного капіталу зросла на

18,05 пункти, а у 2022 році – ще на 15,53 пункти. Даний показник має тенденцію до зростання і позитивно характеризує діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Рентабельність продажів показує, який прибуток припадає на одну гривню чистого доходу, який підприємство отримує від реалізації продукції. З розрахунків видно, що в з кожним роком показник зростає. Рентабельність продажу у 2020 році становила 11,66 %, а в 2022 році зросла до 33,27 %, тобто, після вирахування з отриманого доходу витрат залишається 33 коп. валового прибутку на кожен гривню доходу. Це пов'язано, насамперед, з тим, що підприємство на протязі останніх років нарощує прибутки від господарсько-фінансової діяльності.

Рентабельність витрат являє собою окупність витрат, рентабельність і доцільність реалізації інвестиційних проектів. У 2021 році показник зростає на 2,33 пункти, а у 2022 році – на 34,34 пункти. Значення рентабельності витрат вказує на те, що на підприємстві спостерігається віддача від використання ресурсів у виробництві і витрати покриваються чистим доходом від реалізації продукції.

Проаналізувавши фінансово-економічний стан ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2020-2022 рр. можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, є кращим та результативнішим, однак у 2022 році ситуація незначно погіршується за рахунок зниження ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Але при цьому підприємство значно збільшило обсяги виробництва і реалізації продукції та свої фінансові результати, що сприяло зростанню прибутковості підприємства.

### 2.3 Оцінка масштабів кризового стану ПрАТ «Маяк»

Комплексна діагностика кризової ситуації компанії є необхідною умовою для побудови системи антикризового менеджменту, а отримані результати можуть допомогти бізнесу подолати кризові ситуації, зміцнити

свою фінансову структуру, досягти стабільності та сформулювати план дій по подолання кризового стану.

Створення статистичних моделей прогнозування банкрутства сприяло тому, що зацікавлені сторони мають доступ до простого та ефективного інструменту, за допомогою якого можна з певною ймовірністю стверджувати, чи збанкрутує компанія протягом певного періоду часу. Зручність використання статистичної моделі полягає в її чисельному визначенні, тобто шляхом обробки певного обсягу економічної та фінансової інформації підприємства, що оцінюється, отримують числовий показник ймовірності банкрутства.

Визначимо ймовірність настання банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за період 2020–2020 рр., скориставшись дискримінантними моделями прогнозування банкрутства. В якості вихідних даних використаємо інформацію з форм фінансової підприємства.

Проведемо аналіз діагностики банкрутства підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за допомогою іноземних та вітчизняних методик прогнозування банкрутства підприємства.

Оцінимо «потенційне банкрутство» досліджуваного підприємства шляхом обчислення Z-рахунку за п'ятифакторною моделлю Альтмана за результатами діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2020 -2022 рр. за формулою (2.1):

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5, \quad (2.1)$$

де  $X_1$  – відношення власного оборотного капіталу до загальної вартості активів підприємства;

$X_2$  – відображає рівень чистої прибутковості діяльності та визначається шляхом ділення суми реінвестування на загальну суму активів підприємства;

$X_3$  – відображає рентабельність капіталу та визначається діленням чистого прибутку на сукупні активи підприємства (організації);

$X_4$  – визначає структуру капіталу підприємства та визначається як співвідношення власного та позикового капіталу;

$X_5$  – відображає прибутковість суб'єкта господарювання, розраховану як відношення чистого доходу від реалізації до сукупних активів підприємства (організації).

Згідно з рекомендаціями моделі необхідно використовувати наступне правило оцінки ймовірності настання банкрутства:

- < 1,8 – дуже висока;
- 1,81 – 2,7 – висока;
- 2,8 – 2,9 – можлива;
- > 3,0 – дуже низька.

Проведемо розрахунки для показників 2020 року:

$$\begin{aligned}\tilde{O}_1 &= \frac{109155,5}{232755,5} = 0,469 & \tilde{O}_2 &= \frac{-2109}{232755,5} = -0,009 \\ \tilde{O}_3 &= \frac{-730}{232755,5} = -0,003 & \tilde{O}_4 &= \frac{115592,5}{117163} = 0,987 \\ \tilde{O}_5 &= \frac{285156}{232755,5} = 1,225\end{aligned}$$

Обчислимо рівень ризику банкрутства у 2020 році за моделлю Альтмана:

$$Z_{2020} = 1,2 \cdot 0,469 + 1,4 \cdot (-0,009) + 3,3 \cdot (-0,003) + 0,6 \cdot 0,987 + 0,999 \cdot 1,225 = 2,356$$

Для показників 2021 року:

$$\begin{aligned}\tilde{O}_1 &= \frac{134770}{249496,5} = 0,540 & \tilde{O}_2 &= \frac{26893}{249496,5} = 0,108 \\ \tilde{O}_3 &= \frac{31843}{249496,5} = 0,128 & \tilde{O}_4 &= \frac{1165718}{83778,5} = 1,978 \\ \tilde{O}_5 &= \frac{384083}{249496,5} = 1,539\end{aligned}$$

$$Z_{2021} = 1,2 \cdot 0,540 + 1,4 \cdot 0,108 + 3,3 \cdot 0,128 + 0,6 \cdot 1,978 + 0,999 \cdot 1,225 = 3,945$$

Для показників 2022 року:

$$\begin{aligned} \tilde{O}_1 &= \frac{214526}{338723} = 0,633 & \tilde{O}_2 &= \frac{79773}{338723} = 0,236 \\ \tilde{O}_3 &= \frac{96993}{338723} = 0,286 & \tilde{O}_4 &= \frac{251206,5}{87516,5} = 2,870 \\ \tilde{O}_5 &= \frac{644809}{338723} = 1,904 \end{aligned}$$

$$Z_{2022} = 1,2 \cdot 0,633 + 1,4 \cdot 0,236 + 3,3 \cdot 0,286 + 0,6 \cdot 2,870 + 0,999 \cdot 1,904 = 5,659$$

Розрахунки зведемо до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Обчислення Z-рахунку Альтмана за результатами діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
$\tilde{O}_1$	0,469	0,540	0,633
$\tilde{O}_2$	-0,009	0,108	0,236
$X_3$	-0,003	0,128	0,286
$X_4$	0,987	1,978	2,870
$X_5$	1,225	1,539	1,904
Z	2,356	3,945	5,659

Отримане значення Z-рахунку Альтмана дає змогу оцінити ймовірність кризового стану Вінницького заводу ПАТ «Маяк» та результати його роботи. У 2020 році Z-рахунку Альтмана становив 2,356. Це означає, що ступінь ризику настання банкрутства підприємства висока, ймовірність настання банкрутства підприємства при такому значення Z-рахунку оцінюється як 35-50 %. Значення Z-рахунку Альтмана у 2021 та 2022 роках становить 3,945 та 5,659 відповідно. Оскільки отримане значення  $Z > 3$ , ступінь ризику настання банкрутства підприємства дуже низька і ймовірність настання банкрутства

підприємства дорівнює 0. Таким чином, ми бачимо з розрахунку, що ймовірність банкрутства протягом досліджуваного періоду є низькою і позитивним є те, що Z-рахунку Альтмана зростає, тобто ймовірність можливого попадання підприємств у кризовий стан знижується.

При цьому необхідно враховувати, що модель Альтмана була запропонована в 1968 році, і з того часу макро- і мікроекономічні умови, в яких працюють компанії, істотно змінилися. Крім того, ця модель не враховує галузеві особливості розвитку вітчизняного підприємства та притаманну йому форму організації бізнесу.

Проведемо прогнозування банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за модифікованою моделлю Таффлера (формула 2.2):

$$Z = 0,53 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4, \quad (2.1)$$

$$\text{де } \tilde{O}_1 = \frac{\text{Інв. до 3-го кв.} + \text{Інв. до 4-го кв.}}{\text{Інв. до 1-го кв.} + \text{Інв. до 2-го кв.}}; \quad \tilde{O}_2 = \frac{\text{Інв. до 1-го кв.} + \text{Інв. до 2-го кв.}}{\text{Інв. до 3-го кв.} + \text{Інв. до 4-го кв.}};$$

$$\tilde{O}_3 = \frac{\text{Інв. до 1-го кв.} + \text{Інв. до 2-го кв.}}{\text{Інв. до 3-го кв.} + \text{Інв. до 4-го кв.}}; \quad \tilde{O}_4 = \frac{\text{Інв. до 1-го кв.} + \text{Інв. до 2-го кв.}}{\text{Інв. до 3-го кв.} + \text{Інв. до 4-го кв.}}.$$

Якщо  $Z > 0,3$ , то ймовірність настання банкрутства підприємства низька і воно характеризується позитивними довгостроковими перспективами.

Проведемо розрахунки для показників 2020 року:

$$\tilde{O}_1 = \frac{10678}{84163} = 0,127 \quad \tilde{O}_2 = \frac{193318,5}{117163} = 1,650$$

$$\tilde{O}_3 = \frac{84163}{232755,5} = 0,362 \quad \tilde{O}_4 = \frac{285156}{232755,5} = 1,225$$

$$Z_{2020} = 0,53 \cdot 0,127 + 0,13 \cdot 1,650 + 0,18 \cdot 0,362 + 0,16 \cdot 1,225 = 0,543$$

Для показників 2021 року:



$$\begin{aligned}\tilde{O}_1 &= \frac{34776}{72997,5} = 0,476 & \tilde{O}_2 &= \frac{207767,5}{83778,5} = 2,480 \\ \tilde{O}_3 &= \frac{72997,5}{249496,5} = 0,293 & \tilde{O}_4 &= \frac{384083}{249496,5} = 1,539\end{aligned}$$

$$Z_{2021} = 0,53 \cdot 0,476 + 0,13 \cdot 2,480 + 0,18 \cdot 0,293 + 0,16 \cdot 1,539 = 0,874$$

Для показників 2022 року:

$$\begin{aligned}\tilde{O}_1 &= \frac{110622}{71204,5} = 1,554 & \tilde{O}_2 &= \frac{285730,5}{87516,5} = 3,265 \\ \tilde{O}_3 &= \frac{71204,5}{338723} = 0,210 & \tilde{O}_4 &= \frac{644809}{338723} = 1,904\end{aligned}$$

$$Z_{2022} = 0,53 \cdot 1,554 + 0,13 \cdot 3,265 + 0,18 \cdot 0,210 + 0,16 \cdot 1,904 = 1,590$$

Розрахунки зведемо у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Обчислення рівня загрози банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за моделлю Таффлера

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
$X_1$	0,127	0,476	1,554
$X_2$	1,650	2,480	3,265
$X_3$	0,362	0,293	0,210
$X_4$	1,225	1,539	1,904
Z	0,543	0,874	1,590

Результати аналізу показують, що у 2020 році значення Z-рахунку Таффлера становить 0,543, що свідчить про те, що у підприємства позитивні довгострокові перспективи розвитку, адже  $Z > 0,3$ . У 2021 році значення зростає до величини 0,874, отже становище покращується, в основному, за рахунок збільшення прибутку від операційної діяльності і довгострокові перспективи підприємства покращуються. У 2022 році значення Z-рахунку Таффлера зростає до 1,590, це свідчить про те, що банкрутство ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» не загрожує.

Обчислимо значення  $Z$ -рахунку за моделлю Ліса (1972), мінімальне значення якого  $Z < 0,037$  (формула 2.3):

$$Z = 0,063 X_1 + 0,092 X_2 + 0,057 X_3 + 0,001 X_4, \quad (2.3)$$

$$\text{де } \tilde{O}_1 = \frac{\text{Інші доходи}}{\text{Ніші доходи}}; \tilde{O}_2 = \frac{\text{Інші активи}}{\text{Ніші активи}};$$

$$\tilde{O}_3 = \frac{\text{Інші витрати}}{\text{Ніші витрати}}; X_4 = \frac{\text{Власні кошти}}{\text{Позикові кошти}}.$$

Проведемо розрахунки для показників 2020 року:

$$\tilde{O}_1 = \frac{193318,5}{232755,5} = 0,831 \quad \tilde{O}_2 = \frac{-730}{232755,5} = -0,003$$

$$\tilde{O}_3 = \frac{-2109}{232755,5} = -0,009 \quad \tilde{O}_4 = \frac{115592,5}{117163} = 0,987$$

Обчислимо рівень ризику банкрутства за моделлю Ліса у 2020 році:

$$Z_{2020} = 0,063 \cdot 0,831 + 0,092 \cdot (-0,003) + 0,057 \cdot (-0,009) + 0,001 \cdot 0,987 = 0,053$$

Для показників 2021 року:

$$\tilde{O}_1 = \frac{207767,5}{249496,5} = 0,833 \quad \tilde{O}_2 = \frac{31843}{249496,5} = 0,128$$

$$\tilde{O}_3 = \frac{26893}{249496,5} = 0,108 \quad \tilde{O}_4 = \frac{165718}{83778,5} = 1,978$$

$$Z_{2021} = 0,063 \cdot 0,833 + 0,092 \cdot 0,128 + 0,057 \cdot 0,108 + 0,001 \cdot 1,978 = 0,072$$

Для показників 2022 року:

$$\tilde{O}_1 = \frac{285730,5}{338723} = 0,833$$

$$\tilde{O}_2 = \frac{96993}{338723} = 0,128$$

$$\tilde{O}_3 = \frac{79773}{338723} = 0,108$$

$$\tilde{O}_4 = \frac{251206,5}{87516,5} = 2,870$$

$$Z_{2022} = 0,063 \cdot 0,844 + 0,092 \cdot 0,286 + 0,057 \cdot 0,236 + 0,001 \cdot 2,870 = 0,096$$

Розрахунки зведемо у таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Обчислення рівня загрози банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за моделлю Ліса

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
$X_1$	0,831	0,833	0,844
$X_2$	-0,003	0,128	0,286
$X_3$	-0,009	0,108	0,236
$X_4$	0,987	1,978	2,870
$Z$	0,053	0,072	0,096

Результати таблиці 2.8 показують, що величина Z-рахунку за моделлю Ліса зростає з кожним роком: у 2020 р. він становив 0,053; у 2021р. – 0,072; у 2022 р. – 0,096. Оскільки  $Z > 0,037$ , то ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є фінансово стійким протягом досліджуваного періоду.

Обчислимо значення ймовірність підприємства за дискримінантною моделлю О. Терещенка (формула 2.4):

$$Z = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6, \quad (2.4)$$

$$\text{де } \tilde{O}_1 = \frac{\times \text{èñòèé äîð³ä}}{\tilde{\text{Íòì÷í³ çîáîâ' ýçàííý}}; \tilde{O}_2 = \frac{\tilde{\text{Ñóìà àèðèâ³â}}{\tilde{\text{Íòì÷í³ çîáîâ' ýçàííý}};$$

$$\tilde{O}_3 = \frac{\times \text{èñòèé ìðèáóðîê}}{\tilde{\text{Ñóìà àèðèâ³â}}; \tilde{O}_4 = \frac{\times \text{èñòèé ìðèáóðîê}}{\times \text{èñòèé äîð³ä}};$$

$$\tilde{O}_5 = \frac{\hat{\text{Àèðíáíè÷³ çàññè}}{\times \text{èñòèé äîð³ä}}; \tilde{O}_6 = \frac{\times \text{èñòèé äîð³ä}}{\tilde{\text{Ñóìà àèðèâ³â}}.$$

Проведемо розрахунки для показників 2020 року:

$$\begin{aligned}\tilde{O}_1 &= \frac{285156}{84163} = 3,388 & \tilde{O}_2 &= \frac{232755,5}{84163} = 2,766 \\ \tilde{O}_3 &= \frac{-2109}{232755,5} = -0,009 & \tilde{O}_4 &= \frac{-2109}{285156} = -0,007 \\ \tilde{O}_5 &= \frac{89234}{285156} = 0,313 & \tilde{O}_6 &= \frac{285156}{232755,5} = 1,225\end{aligned}$$

Обчислимо рівень ризику банкрутства у 2020 році за моделлю Терещенка:

$$Z_{2020} = 1,5 \cdot 3,388 + 0,8 \cdot 2,766 + 10 \cdot (-0,009) + 5 \cdot (-0,007) + 0,3 \cdot 0,313 + 0,1 \cdot 1,225 = 5,392$$

Для показників 2021 року:

$$\begin{aligned}\tilde{O}_1 &= \frac{384083}{72997,5} = 5,262 & \tilde{O}_2 &= \frac{249496,5}{72997,5} = 3,418 \\ \tilde{O}_3 &= \frac{26893}{249496,5} = 0,108 & \tilde{O}_4 &= \frac{26893}{384083} = 0,070 \\ \tilde{O}_5 &= \frac{84290}{384083} = 0,219 & \tilde{O}_6 &= \frac{384083}{249496,5} = 1,539\end{aligned}$$

$$Z_{2021} = 1,5 \cdot 5,262 + 0,8 \cdot 3,418 + 10 \cdot 0,108 + 5 \cdot 0,070 + 0,3 \cdot 0,219 + 0,1 \cdot 1,539 = 9,814$$

Для показників 2022 року:

$$\begin{aligned}\tilde{O}_1 &= \frac{644809}{71204,5} = 9,056 & \tilde{O}_2 &= \frac{338723}{71204,5} = 4,757 \\ \tilde{O}_3 &= \frac{79773}{338723} = 0,236 & \tilde{O}_4 &= \frac{79773}{644809} = 0,124 \\ \tilde{O}_5 &= \frac{107952}{644809} = 0,167 & \tilde{O}_6 &= \frac{644809}{338723} = 1,904\end{aligned}$$

$$Z_{2022} = 1,5 \cdot 9,056 + 0,8 \cdot 4,757 + 10 \cdot 0,236 + 5 \cdot 0,124 + 0,3 \cdot 0,167 + 0,1 \cdot 1,904 = 17,178$$

Розрахунки зведемо до таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Обчислення рівня загрози банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за моделлю О. Терещенка

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
$X_1$	3,388	5,262	9,056
$X_2$	2,766	3,418	4,757
$X_3$	-0,009	0,108	0,236
$X_4$	-0,007	0,070	0,124
$\tilde{O}_5$	0,313	0,219	0,167
$\tilde{O}_6$	1,225	1,539	1,904
$Z$	5,392	9,814	17,178

Отримане значення  $Z$ -рахунку за моделлю Терещенка за досліджуваний період  $Z > 2$ , тому ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» банкрутство не загрожує.

З метою оперативного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу у прибуткових суб'єктів господарювання та прийняття превентивних заходів щодо запобігання банкрутству проведемо оперативний аналіз фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2020-2022 рр., використовуючи коефіцієнт Бівера:

$$\hat{E}_{\text{Бівера}} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i + \sum_{j=1}^m \tilde{O}_j}{Z}. \quad (2.5)$$

$$\hat{E}_{\text{Бівера}2020} = \frac{-2109 + 9670}{33000 + 84163} = 0,065$$

$$\hat{E}_{\text{Бівера}2021} = \frac{26893 + 6738}{10781 + 72997,5} = 0,401$$

$$\hat{E}_{\text{Бівера}2022} = \frac{79773 + 7176}{16312 + 71204,5} = 0,994$$

В 2020 році значення коефіцієнту Бівера менше 0,17, отже, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має фінансовий стан за 5 років до банкрутства та існує загроза формування незадовільної структури балансу підприємства. Протягом 2021-2022 рр. значення коефіцієнту Бівера перевищує 0,40, що вказує на те, що підприємство має задовільний фінансовий стан та сприятливу структуру балансу.

Для узагальнення результатів прогнозування можливого банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» отримані дані зведемо до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка ймовірності можливого банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за різними моделями прогнозування

Моделі	Роки			Рівень загрози		
	2020	2021	2022	2020	2020	2022
1. П'ятифакторна модель Альтмана	2,356	3,945	5,659	Ризик банкрутства мінімальний		
2. Модель Таффлера	0,543	0,874	1,590	Позитивні довгострокові перспективи		
3. Модель Ліса	0,053	0,072	0,096	Фінансова стійкість		
4. Модель О. Терещенка	5,392	9,814	17,178	Банкрутство не загрожує		
5. Коефіцієнт Бівера	0,065	0,401	0,994	Загроза формування незадовільної структури балансу	Сприятлива структура балансу	

Порівняння результатів оцінки ймовірності можливого банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за різними моделями прогнозування показує, що вони підтверджують отримані результати і свідчать про стійкість фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» і відсутність загроз кризи для підприємства.

## Висновки до розділу 2

ПрАТ «Маяк» є одним з найбільших промислових підприємств України, яке характеризується широким асортиментом продукції, в тому числі високоякісні електрообігрівачі, такі як: електроконвектори, обігрівачі, інфрачервоні обігрівачі, галогенні обігрівачі, побутову техніку, електродуховки, електроплити побутові, інвертори тощо.

За результатами аналізу показників фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2020-2022 рр. можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, є кращим та результативнішим, однак у 2022 році ситуація незначно погіршується за рахунок зниження ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Але при цьому підприємство значно збільшило обсяги виробництва і реалізації продукції та свої фінансові результати, що сприяло зростанню прибутковості підприємства.

Аналіз масштабів кризового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за різними моделями прогнозування ймовірності можливого банкрутства підтверджує стійкість фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» і відсутність загроз кризи для підприємства..

### **3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «МАЯК»**

3.1 Пропозиції щодо напрямків фінансового оздоровлення ПрАТ «Маяк»

Одним із головних і найбільш принципових напрямків фінансового оздоровлення підприємства є пошук внутрішніх резервів підвищення рентабельності виробництва та досягнення беззбитковості шляхом:

- збільшення коефіцієнту використання виробничих потужностей підприємства;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та послуг;
- зниження собівартості продукції;
- ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- зменшення непродуктивних і споживчих втрат.

У той же час підприємство має зосередитися на питаннях ресурсозбереження:

- застосування передових норм, стандартів та ресурсозберігаючих технологій;
- організація обліку та контролю використання ресурсів;
- використання вторинної сировини;
- дослідження та впровадження передового досвіду процесів економії ресурсів;
- забезпечення мотивації працівників до економії ресурсів;
- зниження непродуктивних втрат і витрат.

Для систематичного виявлення та узагальнення всіх видів втрат підприємства необхідно вести спеціальний реєстр витрат, що поділені за певними групами:



- від браку;
- зниження якості продукції;
- втрати вигідних клієнтів і вигідних ринків збуту;
- рівня завантаження виробничих потужностей підприємства;
- простоїв робочої сили, засобів виробництва, предметів праці та грошових коштів;
- перевитрат ресурсів на одиницю продукції порівняно з встановленими нормами;
- списання основних засобів, які не повністю амортизовані;
- списання простроченої дебіторської заборгованості;
- залучення збиткових джерел фінансування;
- від природних катастроф та стихійних лих;
- несвоєчасного введення в експлуатацію об'єктів основних засобів.

Проведення оцінки цих втрат в динаміці та розробка заходів щодо їх усунення допоможе суттєво покращити фінансовий стан ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

В основі міцного становища на ринку лежить фінансова стійкість підприємства. Здійснимо визначення рівня фінансової стабільності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» згідно з методикою оцінки фінансового ризику за комплексним показником, який можна розрахувати за формулою:

$$\hat{E}_{\text{ф.н.}} = \sum_{i=1}^{i=4} \frac{\hat{E}_i}{\hat{E}_{f^3}} \cdot C_i, \quad (3.1)$$

де  $K_i$  – частковий коефіцієнт узагальнюючого показника фінансової стабільності підприємства (коефіцієнт покриття; коефіцієнт автономії власного капіталу; коефіцієнт фінансового левериджу; коефіцієнт рентабельності продажу);

$K_{ni}$  – нормативне значення часткових показників фінансової стабільності;

$Z_i$  – вагомість часткових показників, що визначається експертним шляхом.

За результатами оцінки комплексного показника визначається фінансовий рейтинг підприємств та відповідно приналежність їх до певної зони ризику (таблиця 3.1) [42, с. 158].

Таблиця 3.1 – Характеристика зон ризику з урахуванням фінансового рейтингу підприємства

Зони	Значення $K_{\phi c}$	Характеристика зон
Безризикова зона	Більше 100	Зона абсолютно стійкого фінансового стану
Зона мінімального ризику	80 – 100	Зона достатньо стійкого фінансового стану. Функціонування підприємства залежить від несприятливих змін, обставин та економічних ситуацій
Зона підвищеного ризику	60 – 80	Зона нестійкого фінансового стану. Підприємство має схильність до неплатежів. Вплив несприятливих зовнішніх змін може призвести до неможливості повертати борги й виплачувати дивіденди
Зона критичного ризику	50 – 59	Зона критичного фінансового стану. Велика ймовірність неповернення боргів, інвестованого капіталу, невиконання дивідендів. Можливі витрати, величина яких перевищує розміри розрахункового прибутку
Зона банкрутства	Нижче 50	Зона фінансової кризи. Підприємство неспроможне повернути борги, інвестований капітал і оплачувати дивіденди.

За формулою (3.1) розрахуємо коефіцієнт фінансової стабільності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»:

$$\hat{E}_{\delta n 2020} = \frac{1,96}{1,5} \cdot 35\% + \frac{0,51}{0,5} \cdot 21\% + \frac{0,96}{1} \cdot 20\% + \frac{0,1166}{1} \cdot 24\% = 89,2\%$$

$$\hat{E}_{\delta n 2021} = \frac{4,5}{1,5} \cdot 35\% + \frac{0,79}{0,5} \cdot 21\% + \frac{0,26}{1} \cdot 20\% + \frac{0,1344}{1} \cdot 24\% = 146,6\%$$

$$\hat{E}_{\delta n 2022} = \frac{3,74}{1,5} \cdot 35\% + \frac{0,71}{0,5} \cdot 21\% + \frac{0,41}{1} \cdot 20\% + \frac{0,3327}{1} \cdot 24\% = 133,3\%$$

За вагомість часткових показників були взяті середньогалузеві значення.

За допомогою цього методу для розрахунку комплексного показника фінансової стійкості у 2020 році він становив 89,2 %, у 2021 році збільшився

до 146,6%, а у 2022 році – знизився до 133,3%. Це означає, що у 2020-2022 рр. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» перебував у безризиковій зоні, яка характеризується стабільним фінансовим станом ( $K_{\text{фс}} > 100 \%$ ). Зазначимо, що такий фінансовий стан підприємства отримано за рахунок високого значення коефіцієнтів покриття та автономії, які перевищують нормативні значення.

Використання даного методу оцінки фінансового ризику є доцільним як на етапі поточної діяльності підприємства, так і на етапі контролю з боку кредиторів за роботою позичальника.

Оскільки за результатами проведеного аналізу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» не характеризується кризовим станом за 2020-2022 рр., але на перспективу підприємству доцільно впровадити функцію страхування від ризиків зниження фінансової стійкості. Система заходів внутрішнього страхування фінансової стабільності та зниження ризиків забезпечить усунення негативних явищ у процесі економічного розвитку підприємства та сприятиме підвищенню рівня платоспроможності.

Підприємство може використовувати такі заходи щодо внутрішнього страхування цих ризиків:

- спрямування частини отриманого чистого прибутку для забезпечення подолання негативних фінансових наслідків у формі страхового фонду;
- компенсація можливих фінансових втрат шляхом застосування системи штрафів, що мають повністю відшкодувати фінансові втрати підприємства.

Одним із основних і найбільш значущих напрямків фінансового оздоровлення підприємства є зниження собівартості продукції за рахунок економії матеріальних ресурсів, закупівлі основних матеріалів і сировини за нижчими цінами, координація роботи всіх складових виробничого процесу, оптимізація корпоративних процесів. Всі ці заходи сприятимуть зниженню собівартості реалізованої продукції підприємства приблизно на 2 %.

Отже, планові витрати ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на 2022 рік становлять:

$$\Delta \hat{A}_{\text{гв}} = 430274 \cdot 2\% = 8605,5 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\hat{A}_{\text{гв}} = 430274 - 8605,5 = 421668,5 \text{ (тис. грн.)}$$

Згідно з планом, фактична сума валового прибутку, отриманого ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2022 році, буде збільшена на 8605,5 тис. грн. Крім того, необхідно також зменшити витрати, пов'язані з господарською діяльністю підприємства, які не входять до собівартості реалізованої продукції, але складають значну частку підприємства, особливо витрати на управління.

Крім того, необхідно також зменшити витрати, пов'язані з господарською діяльністю підприємства, які не входять до собівартості реалізованої продукції, але складають значну частку підприємства, особливо витрати на управління.

Адміністративні витрати можна зменшити за рахунок раціонального управління адміністративним та іншим загальним господарським персоналом, тобто за рахунок економії палива, електроенергії, освітлення, витрат на зв'язок та офісних витрат. Це, у свою чергу, зменшить адміністративні витрати на 1,5 % у 2022 році.

$$\Delta \hat{A}_{\text{гв}} = 21234 \cdot 1,5\% = 318,5 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\hat{A}_{\text{гв}} = 21234 - 318,5 = 20915,5 \text{ (тис. грн.)}$$

Витрати підприємства на збут продукції можуть бути знижені за допомогою адекватних стратегій розробки рекламної політики та дослідження ринку, витрати на утримання основних засобів та інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних із реалізацією продукції, виконання робіт, послуг (оренда приміщень) і транспортування за рахунок економії палива, в результаті чого витрати на збут зменшаться на 1 %:

$$\Delta \hat{A}_{\text{C}_{\text{re}}} = 22398 \cdot 1\% = 224 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\hat{A}_{\text{C}_{\text{re}}} = 22398 - 224 = 22174 \text{ (тис. грн.)}$$

Операційні витрати складають значну частку витрат ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Операційні витрати необхідно скорочувати за рахунок раціонального використання виробничих запасів, що дозволить скоротити ці витрати на 0,5 %:

$$\Delta \hat{I}_{\text{re}} = 97941 \cdot 1\% = 489,7 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\hat{I}_{\text{re}} = 97941 - 489,7 = 97451,3 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, реалізуючи запропоновані заходи, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» матиме можливість покращити показники своєї діяльності, зменшити заборгованість, збільшити прибуток, що є основною метою корпоративного антикризового управління.

### 3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління ПрАТ «Маяк»

Важливе значення для запобігання кризовому стану підприємства займає побудова цілісної моделі системи антикризового управління (рис. 3.1).

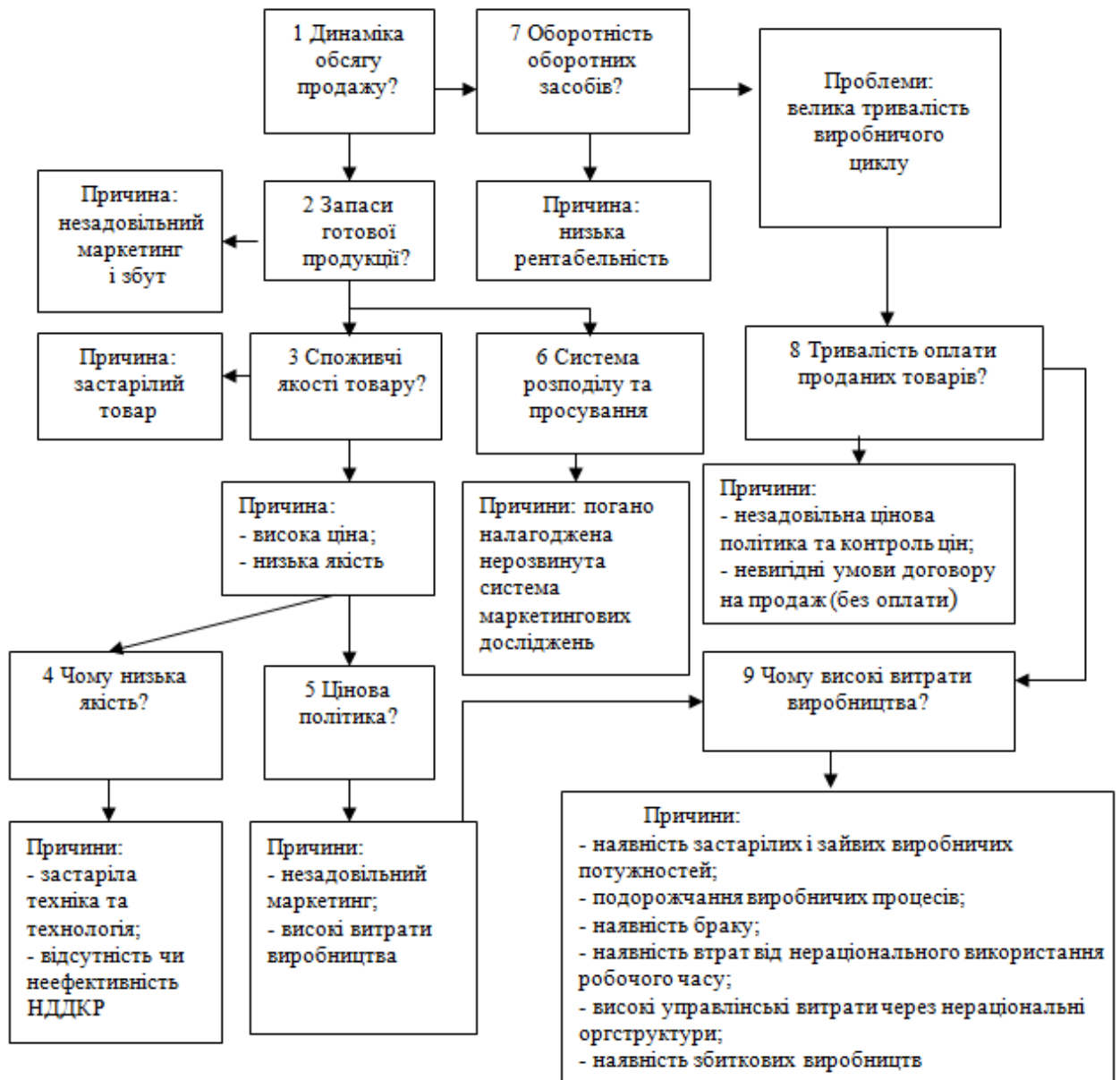


Рисунок 3.1 – Модель удосконалення системи антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

У кризовій ситуації керівництву необхідно мобілізувати всі можливості підприємства і працювати безпосередньо над їх реалізацією. Перш за все, потрібно сформулювати заходи щодо стримування погіршення ситуації та створення умов для виходу підприємств із кризового стану. Вони включають наступні кроки:

- створення групи антикризового управління;

- оголошення на загальних зборах акціонерів фактичних обставин, що призвели до кризової ситуації;
- зміна керівництва та формування команди однодумців;
- формування різних варіантів антикризових стратегій, політик, концепцій та антикризових програм (планів) фінансового оздоровлення підприємства;
- визначення внутрішніх резервів діяльності підприємства, які стимулюватимуть зростання.

Наступним кроком є обговорення причин кризової ситуації та розробка заходів щодо її усунення:

- а) проведення інвентаризації майна компанії;
- б) діагностика стану та швидкості поширення негативних тенденцій у його розвитку;
- в) оцінка інноваційного потенціалу підприємства та всіх факторів, які можуть допомогти подолати негативні тенденції, що змінюють становище підприємства;
- г) оцінка переваг та недоліків діяльності підприємства щодо запропонованої реалізації інноваційного потенціалу:
  - визначення основних стратегічних цілей розвитку підприємства з урахуванням реалізації наявного інноваційного потенціалу;
  - розробка шляхів досягнення цих цілей за допомогою методів мозкового штурму;
  - вивчення цих підходів та формування комплексу заходів із впровадження;
  - прогнозування, аналіз та попередня оцінка варіантів розвитку підприємства з урахуванням запропонованих результатів реалізації запланованих заходів;
  - пріоритетність виконання заходів подолання кризового стану;
  - розробка та реалізація остаточного варіанту плану виходу бізнесу з кризового стану;

- перерозподіл та мобілізація ресурсів для реалізації програми;
- складання плану щодо виконання програми і обґрунтування першочергових завдань;
- розробка робочого плану реалізації;
- реалізація програми та визначення перших організаційних результатів.

Очевидно, що кожна кризова ситуація в бізнесі унікальна. Тому доцільно розглянути проблемні місця діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», зокрема:

- значна дебіторська заборгованість, яка не може бути реалізована;
- реалізація продукції неплатоспроможним клієнтам;
- загальний порядок погашення дебіторської заборгованості чітко не визначений;
- великі товарні запаси;
- виробниче обладнання має високий ступінь зносу;
- висока залежність від обмеженої кількості клієнтів;
- висока залежність від обмеженої кількості постачальників;
- цільовий ринок збуту чітко не визначений і активно не використовується;
- відсутність чіткої стратегії просування продукції на ринок;
- недостатня увага до експортних можливостей;
- нездатність ефективно збирати інформацію при дослідженні конкурентів, галузевих тенденцій і споживчих ринків;
- роздрібна мережа, через яку реалізується товар, не є привабливою для споживачів.

Другим етапом впровадження практичного інструментарію антикризового управління на досліджуваному підприємстві є розробка збалансованої системи показників ефективності як інструменту аналізу та підтримки прийняття рішень (рис. 3.2).



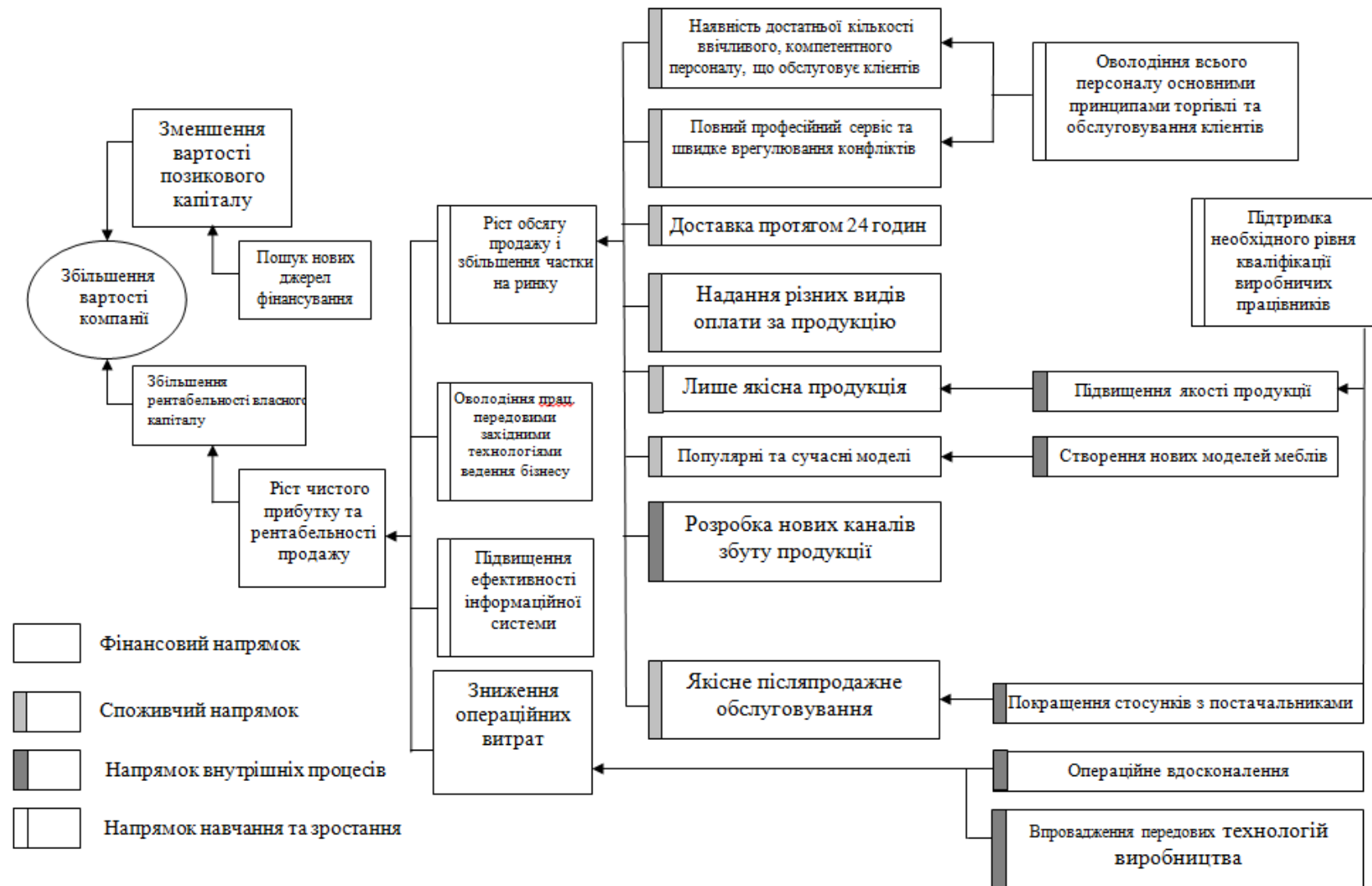


Рисунок 3.2 – Взаємозв'язок збалансованої системи показників для підприємства

На цьому етапі антикризового управління формулюються місія і стратегічні цілі. Місія ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» – задовольнити потреби українських споживачів у якісній продукції, виготовленій за прогресивними технологіями.

Результати аналізу фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», проведеного в розділі 2 за допомогою фінансових показників показали, що досліджуване підприємство характеризується фінансовою стабільністю.

Песимістичним сценарієм розвитку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» може стати рівень фінансово-економічної стабільності, який визначається за такими ознаками:

- тривожні або загрозливі тенденції за всіма показниками фінансово-економічного стану; невдачі на ринку продукції (значне зменшення частки ринку, невирішені проблеми реалізації, проблеми за споживачами, посилення позицій конкурентів);

- проблеми із забезпеченням підприємств сировиною, матеріалами і трудовими ресурсами, незадовільний стан техніки і технології виробництва, низька ефективність використання основних засобів, матеріалів і трудових ресурсів;

- нестійкий фінансовий стан підприємства, показники платоспроможності досягли граничних значень, фінансовий потенціал майже вичерпаний, віддача від вкладеного капіталу відсутня, ділова активність значно знизилася.

Моніторинг поточного стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», як наступний етап антикризового управління, має своєчасно надавати інформацію щодо негативної тенденції змін у його діяльності. Для цього необхідно використовувати показники, що характеризують параметри діяльності підприємства. Ці показники необхідно порівнювати в динаміці, наприклад щомісяця. Система показників моніторингу стану підприємства повинна включати такі фінансові коефіцієнти: темпи зміни чистого доходу від реалізації, відносний сукупний дохід, середній термін погашення дебіторської

заборгованості, швидкість оборотності запасів, коефіцієнт швидкої ліквідності тощо.

Оскільки моніторинг поточного стану підприємства передбачає щомісячне порівняння показників діяльності підприємства, тобто профілактична робота повинна проводитися безперервно та у встановлені терміни, на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» доцільно створити структурний підрозділ в організаційній структурі управління, який буде відповідальним за обробку збору інформації та створення інформаційної бази, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень.

### 3.3 Пропозиції щодо створення групи антикризового управління на ПрАТ «Маяк»

Для оперативного виявлення кризових ситуацій та запобігання банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» одним із заходів може бути створення групи антикризового управління в організаційній структурі управління. Основною метою діяльності групи антикризового управління є здійснення заходів щодо превентивного антикризового менеджменту, що базується на своєчасному виявленні кризових явищ та розробленні заходів по запобіганню виникнення кризових ситуацій на підприємстві.

Одним з завдань ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є підготовка фінансових менеджерів, які володіють технікою управління інформацією та технологіями цифрового обміну даними. Ефективними інструментами антикризового управління є постановка чітких стратегічних цілей, розробка антикризових стратегій і програм антикризового управління. Тому керівникам групи антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» необхідно використовувати такі антикризові інструменти: інновації, інвестиції, маркетинг тощо.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у своїй діяльності має застосовувати стратегію інноваційного розвитку, що сприятиме зростанню обсягів реалізації

продукції за рахунок сучасних інновацій, що також сприятиме підвищенню прибутковості підприємства. Менеджери групи антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» будуть працювати над альтернативними гнучкими стратегічними антикризовими програмами, які допоможуть сформуванню ефективної політики антикризового управління.

Групі антикризового менеджменту ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» необхідно:

- проводити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз, PEST-аналіз);
- моніторити стан ринку продукції;
- ідентифікувати та оцінювати фінансові ризики компанії;
- сприяти впровадженню інноваційних технологій у виробництво, а також аналізувати пропозиції співробітників щодо вдосконалення існуючих технологій, які використовуються на підприємстві;
- здійснювати управління при погіршенні фінансового становища підприємства або виникненні інших кризових ситуацій;
- розробляти антикризові програми на основі різних сценаріїв антикризового менеджменту.

Основними завданнями групи антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є виявлення перших ознак кризи, початкова оцінка можливості та можливих наслідків потенційної кризи, розробка антикризових заходів щодо усунення кризової ситуації.

Група антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має на наступних етапах реалізувати заходи щодо раннього виявлення та подолання фінансових криз.

На першому етапі здійснюється оцінка ймовірності банкрутства за допомогою аналізу показників фінансового стану підприємства, використання економіко-математичних моделей. За їх результатами необхідно зробити вибір між двома варіантами – наявність чи відсутність банкрутства та з'ясування мети діяльності підприємства – стає економічне зростання чи виживання.

Системи раннього виявлення та подолання фінансових криз у разі несприятливих прогнозів функціонують як інструменти антикризового управління, призначені для розробки планів відновлення.

За відсутності загрози банкрутства система використовується як превентивний захід щодо можливості виникнення кризового стану підприємства.

На другому етапі здійснюється діагностика фінансової кризи та кількісна оцінка фінансової кризи. На основі чіткої системи індикаторів для кожного етапу фінансової кризи здійснюватиметься постійний моніторинг проявів фінансової кризи, оцінка якісних характеристик фінансових криз та виявлення причин появи фінансових криз.

На третьому етапі здійснюється формування антикризової програми за рахунок:

- вибір стратегії санації компанії;
- визначення стратегії поведінки підприємства у кризових ситуаціях на основі двох характеристик: глибини фінансової кризи та типу обраної стратегії відновлення;
- розробка заходів фінансового оздоровлення на основі обраної стратегії з урахуванням першопричин кризи.

На четвертому етапі здійснюється розробка антикризової програми та її реалізація шляхом прийняття управлінських рішень, пов'язаних з ліквідацією кризового фінансового стану підприємства. Для цього експертна група, яка розробляє антикризові заходи, визначає виконавців, виходячи з принципу відповідності їх кваліфікації складності та можливостям поставлених завдань.

На п'ятому етапі перевіряється ефективність та результативність антикризових заходів шляхом повторного прогнозування ймовірності банкрутства. Якщо прогноз буде несприятливим, підприємству доведеться оновлювати або коригувати свої антикризові плани з урахуванням нових обставин. У разі отримання позитивних висновків щодо показників майбутнього фінансового стану підприємства рекомендується як

превентивний захід запровадити систему раннього виявлення та подолання фінансових криз.

Отже, реалізація запропонованих заходів є інструментом раннього виявлення та подолання системи кризових явищ, тобто комплексу організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, спрямованих на розробку ефективних антикризових планів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Система раннього виявлення та подолання фінансових криз полягає у реалізації заходів щодо усунення банкрутства до того, як підприємство потрапить у кризи, та коригуванні основних стратегій з урахуванням можливого розвитку подій при появі негативних тенденцій та прогнозування заходів щодо їх подолання.

Коли підприємство працює в нормальному режимі, система раннього виявлення та подолання фінансових криз функціонує як інструмент контролю, тоді як у кризових ситуаціях, окрім функції контролю, система також є системою інформації про наявність або виникнення небезпеки. Іншими словами, система раннього виявлення та подолання фінансових криз є альтернативним процесом прийняття рішення про те, чи знаходиться підприємство в кризовій ситуації. Таким чином, вищевказані заходи сприятимуть фінансовій стабільності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та запобігатимуть кризовим ситуаціям.

### Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати розробки пропозицій та рекомендацій щодо формування ефективної системи антикризового фінансового управління ПрАТ «Маяк» можна зробити висновки, що побудова цілісної моделі системи антикризового управління має важливе значення для запобігання кризовому стану підприємства.

Було розглянуто можливі напрямки фінансового оздоровлення підприємства та запропоновано впровадити систему заходів внутрішнього страхування фінансової стабільності та зниження ризиків, що забезпечить усунення негативних явищ у процесі економічного розвитку підприємства та сприятиме підвищенню рівня платоспроможності.

Була розроблена модель удосконалення системи антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Також обґрунтовано створення групи антикризового управління в організаційній структурі управління та визначені основні її функції.

Реалізація запропонованих заходів є інструментом раннього виявлення та подолання системи кризових явищ, тобто комплексу організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, спрямованих на розробку ефективних антикризових планів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

## ВИСНОВКИ

В магістерській кваліфікаційній роботі було визначено сучасні принципи формування системи антикризового менеджменту на підприємстві. Виконання мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи дозволяє зробити такі висновки:

1. За результатами дослідження наукових джерел, присвячених розробці систем антикризового менеджменту підприємства, було визначено, що кризу на підприємстві слід розглядати як непередбачену і небажану подію, яка носить тимчасовий характер і може істотно перешкодити або навіть зробити неможливим функціонування бізнесу.

Основою антикризового управління є раннє виявлення кризових ситуацій, поки підприємство ще повністю підконтрольне власникам і кероване залученими власниками менеджерами, щоб адекватно реагувати на негативні тенденції та мати великий простір для маневру та ширший спектр антикризових процедурних можливостей.

2. Система антикризового управління призначена для цілеспрямованого планування, організації та інституціоналізації дій і ресурсів, стимулювання ефективної антикризової діяльності, запобігання «кризовій» і «посткризовій» діяльності, одночасно мінімізуючи вплив кризи і пов'язані з нею витрати.

3. Сучасний стан розвитку методичного забезпечення діагностики кризового стану підприємств та загрози банкрутства характеризується великою різноманітністю методів і засобів її проведення. Існують базові і авторські (комерційні) методики діагностики кризового стану і загрози банкрутства. Базові методики розглядаються в спеціальній літературі та використовуються в навчальній та науковій діяльності, авторські методики складають комерційну таємницю та є частиною нематеріальних активів консалтингових фірм, що спеціалізуються на антикризовому управлінні та фінансовому консультуванні.



Залежно від діагностичного інформаційного забезпечення існуючі методичні підходи до діагностики можуть передбачати використання лише кількісної, якісної або змішаної інформації.

4. Проведений аналіз стану та тенденцій розвитку підприємств машинобудівного комплексу України показав, що від стабільного функціонування підприємств цієї галузі в сучасних умовах господарювання залежить стан і рівень розвитку української економіки. Сучасний стан підприємств машинобудування можна охарактеризувати як кризовий і для вирішення проблем, які виникли в машинобудівній галузі потрібно реалізувати комплекс конкретних заходів.

5. За результатами аналізу показників фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2020-2022 рр. можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, є кращим та результативнішим, однак у 2022 році ситуація незначно погіршується за рахунок зниження ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Але при цьому підприємство значно збільшило обсяги виробництва і реалізації продукції та свої фінансові результати, що сприяло зростанню прибутковості підприємства.

6. Аналіз масштабів кризового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за різними моделями прогнозування ймовірності можливого банкрутства підтверджує стійкість фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» і відсутність загроз кризи для підприємства..

7. Розробка пропозицій та рекомендацій щодо формування ефективної системи антикризового фінансового управління ПрАТ «Маяк» показала, що побудова цілісної моделі системи антикризового управління має важливе значення для запобігання кризовому стану підприємства.

Було розглянуто можливі напрямки фінансового оздоровлення підприємства та запропоновано впровадити систему заходів внутрішнього страхування фінансової стабільності та зниження ризиків, що забезпечить

усунення негативних явищ у процесі економічного розвитку підприємства та сприятиме підвищенню рівня платоспроможності.

8. Була розроблена модель удосконалення системи антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Також обґрунтовано створення групи антикризового управління в організаційній структурі управління та визначені її основні функції.

Реалізація запропонованих заходів є інструментом раннього виявлення та подолання системи кризових явищ, тобто комплексу організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, спрямованих на розробку ефективних антикризових планів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. *Агросвіт*. 2021. Вип. 24. С. 39-45.
2. Бугай В. З., Онішко А. Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір*. 2019. Випуск 142. С. 101-111.
3. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 11-16.
4. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев: Эльга; НикаЦентр, 2006. 672 с.
5. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбспко Т. М. Кризові ситуації па підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вин. 51. С. 175-183.
6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
7. Пічугіна Т. С., Забродська Л. Д., Забродська Г. І. Розвиток кризи: послідовність та особливості управління на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: зб. наук. праць. Харків, 2014. С. 230-237.
8. Скібіцька Л. І. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник . Київ : ЦУЛ, 2014. 584 с.
9. Жукевич С., Жук Н. Аналіз ймовірності настання кризових явищ як детермінанта фінансової безпеки підприємств харчової промисловості. *Вісник Економіки*. 2023. № 1. С. 182-200.
10. Волошанюк Н. В., Погребняк В. В. Вивчення зарубіжного досвіду антикризового управління в сучасних умовах. *Multidisciplinary academic notes. Science research and practice*. 2022. Т. 15. С. 161-163.

11. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С. 45-49.
12. Дурман М. О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021 № 1(76). С. 153-161.
13. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
14. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. №2. С. 171-176.
15. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.
16. Шатайло О. А. Змістова характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217-226.
17. Тульчинський Р. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.
18. Соболева Г. Г. Вітчизняний досвід формування антикризового управління підприємством. *Development of modern economic science in the context of digitalization*. 2021. С. 40.
19. Жигалкевич Ж. М., Головащук В. А. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії. *The XIV International Science Conference «Theoretical foundations in practice and science», December 21–24, 2021, Bilbao, Spain*. С. 107.
20. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2016. 232 с.
21. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : Нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 824 с.

22. Андрієнко М., Шурдак Ю. Дослідження складових системи антикризового управління підприємством. *Сучасні проблеми науки: тези доповідей XXII Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Національний авіаційний університет*. Київ, 2022. С. 48-49.
23. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посіб. / Салига С. Я., Ляшенко Є. І., Дацій Н. В. та ін. Київ : ЦУЛ, 2005. 208 с.
24. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 412 с.
25. Шмалій Л. В., Шевченко А. А. Удосконалення системи антикризового управління підприємством. *Управління інтелектуальним капіталом*. 2021. С. 67.
26. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288-296.
27. Румик І. І., Пилипенко О. О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). С. 51-60.
28. Дурман М. О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021 № 1(76). С. 153-161.
29. Плікус І.Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. №1. С. 259-264.
30. Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства й ознак дій по прихованню банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» від 17.01.2001 г. № 10. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0014665-06> (дата звернення 19.10.2023).
31. Швець Ю. О. Діагностика ймовірності банкрутства як основа антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобудування. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 82-87.

32. М'ячин В. Г., Єфимов О. В. Обґрунтування вибору показників для діагностики фінансового стану підприємств та імовірності настання їх банкрутства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 32. С. 94-99.
33. Приймак С., Карапета М. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2022. № 10 (110). С. 71-77.
34. Бугай В. З., Зублевська Я. Ю. Аналіз сучасних методик діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. *Економічні студії*. 2020. № 1(27). С. 56-60.
35. Горбачова О. М., Сухопер Я. І. Теоретичні та методологічні основи оцінки ймовірності банкрутства підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 194-199.
36. Дорош Н. І., Дж. Лю. Прогнозний аналіз фінансових результатів та визначення межі банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 2(2). С. 700-703.
37. Коваленко В. В, Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія / за ред. В. В. Коваленко. Одеса, 2013. 381 с.
38. Швець Ю. О. Діагностика ймовірності банкрутства як основа антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобудування. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 82-87.
39. Савченко А. М., Фішер Н. В. Дослідження ймовірності настання банкрутства виробничого підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 186-191.
40. Волошанюк Н. В., Погребняк В. В. Вивчення зарубіжного досвіду антикризового управління в сучасних умовах. *Multidisciplinary academic notes. Science research and practice*. 2022. Т. 15. С. 161-163.

- 41.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.10.2023).
- 42.Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навчання / З.Є.Шершньова, В.М.Багацький, Н.Д.Гетьманцева та ін.; за заг. ред. З.Є.Шершньової. Київ: КНЕУ, 2007. 676 с.
- 43.Коваль Н.О., Линь Цзиньдунь. Система антикризового управління підприємством. Тези LI науково-технічної конференції ВНТУ. 2022. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2022/paper/view/16111/13627> .
- 44.Коваль Н.О., Линь Цзиньдунь. Принципи системи антикризового менеджменту на підприємстві. *Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції*. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023 URL: [http://kbi.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/Zbirnik\\_menegment\\_2023.pdf](http://kbi.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/Zbirnik_menegment_2023.pdf).

**ДОДАТОК Б  
ПРОТОКОЛ  
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ  
РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ  
ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: «СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МАЯК»)»

Тип роботи: МКР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра фінансів та інноваційного менеджменту  
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 94,4 %

Схожість 5,6 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку \_\_\_\_\_

(підпис)

Єпіфанова І. Ю.

(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

Линь Цзиньдунь  
(підпис)

Линь Цзиньдунь.

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

Коваль Н. О.  
(підпис)

Коваль Н. О.

(прізвище, ініціали)