

**МІЖНАРОДНИЙ КЛАСИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПИЛИПА ОРЛИКА**

Факультет бізнесу, адміністрування та права

Кафедра менеджменту та фінансів

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**БАБІН Дмитро Олегович**

УДК 65:338.242

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування та реалізація антикризової стратегії  
розвитку підприємств Подільського району»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник:

Туріянська Марія Михайлівна, доктор. екон. наук, професор

Завідувач кафедри менеджменту та фінансів:

Верланов Олександр Юрійович, канд. екон. наук, доцент

МИКОЛАЇВ 2026

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність, причини виникнення та види криз на підприємстві .....	6
1.2. Теоретичні засади антикризового управління підприємством .....	10
1.3. Методичні підходи до формування антикризової стратегії та оцінки ймовірності банкрутства .....	16
Висновки до розділу 1.....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ.....</b>	<b>24</b>
2.1. Виробничо-економічна характеристика та ефективність використання виробничих ресурсів підприємств .....	24
2.2. Оцінка активів і пасивів балансу підприємств .....	28
2.3. Оцінка фінансового стану підприємств та ризику кризи .....	34
Висновки до розділу 2.....	40
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>43</b>
3.1. Діагностика кризового стану підприємств та оцінка ймовірності банкрутства.....	43
3.2. Розробка антикризової стратегії розвитку підприємств .....	59
3.3. Напрями реалізації антикризової стратегії .....	63
Висновки до розділу 3.....	73
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>75</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>78</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах нестабільності світової та національної економіки, посилення конкуренції, глобалізації ринків і впливу зовнішніх шоків особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкого функціонування підприємств. Економічні кризи, фінансові потрясіння, політична нестабільність та інші негативні фактори суттєво впливають на діяльність суб'єктів господарювання, зумовлюючи необхідність пошуку ефективних підходів до управління їх розвитком. У таких умовах важливого значення набуває формування та реалізація антикризової стратегії, яка дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, але й створює передумови для подальшого зростання і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Антикризове управління є складною та багатогранною системою заходів, що охоплює діагностику кризового стану, розробку стратегічних рішень, адаптацію організаційної структури, оптимізацію ресурсів та впровадження інноваційних підходів. Водночас ефективність антикризової стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати ризики та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з формуванням та реалізацією антикризової стратегії розвитку підприємств, розглянуто у працях: Ареф'євої О.В., Білоус С.П., Богуславської С.І., Гавриленко А., Гаузди С., Гринчишин Я.М., Гудзь О.Є., Дяк В.С., Лістрової М.С., Михайлової С.В., Петрякової В., Пілецької С.Т., Федірець О. В., Федик О. та інших науковців

**Метою роботи** є дослідження теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації антикризової стратегії розвитку підприємств Подільського району.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі задачі:

- дослідити сутність, причини виникнення та види криз на підприємстві;

- узагальнити теоретичні засади антикризового управління підприємством;
- розглянути методичні підходи до формування антикризової стратегії та оцінки ймовірності банкрутства;
- провести виробничо-економічну характеристику підприємств Подільського району;
- оцінити ефективність використання виробничих ресурсів підприємств;
- проаналізувати фінансовий стан підприємств та визначити ризик виникнення кризових явищ;
- здійснити діагностику кризового стану підприємств та оцінити ймовірність банкрутства;
- розробити антикризову стратегію розвитку підприємств;
- обґрунтувати напрями реалізації антикризової стратегії.

**Об'єктом дослідження** є процес функціонування та розвитку підприємств в умовах кризових явищ.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації антикризової стратегії розвитку підприємств.

**Методи дослідження.** У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: статистичного аналізу, експертне оцінювання; графічний метод, діалектичний, абстрактно-логічний і системного аналізу, розрахунково-конструктивний та порівняння.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційну базу дослідження склали відповідні законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні матеріали Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Державної служби статистики України, міністерств та інших державних установ та відомств, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали дискусій на наукових конференціях, а також дані річної звітності підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дослідження апробовано на III Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій», Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

25 квітня 2025 року; на ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева). Харків : Державний біотехнологічний університет, 06.03-07.03.2025р.; на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Економіка та інформаційні технології: перспективи інноваційного розвитку». Дніпро : Український державний університет науки і технологій, 6-7 грудня 2024 р.; на Магістерських читаннях – 2025. Миколаїв : МКУ ім. Пилипа Орлика. 11 квітня 2025 р.

**Обсяг та структура роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 77 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, містить 20 таблиць, 5 рисунків. При написанні роботи було використано 75 літературних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, причини виникнення та види криз на підприємстві

Кризові явища є невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки. Вони виступають результатом взаємодії численних внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання, і можуть як загрожувати його існуванню, так і створювати передумови для подальшого розвитку. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються нестабільністю економічного середовища, посиленням конкуренції та високим рівнем невизначеності, проблема виникнення та подолання криз набуває особливої актуальності.

Сутність кризи на підприємстві полягає у порушенні рівноваги між його внутрішнім потенціалом і зовнішніми умовами функціонування. Такий стан супроводжується погіршенням фінансових результатів, зниженням платоспроможності, втратою ринкових позицій, скороченням обсягів виробництва та іншими негативними явищами. Криза є складним багатограним процесом, що відображає суперечності розвитку підприємства, і проявляється у формі різних дисфункцій його діяльності [32].

З економічної точки зору криза може розглядатися як переломний етап у розвитку підприємства, що характеризується різким загостренням суперечностей у його функціонуванні. Вона є своєрідною межею між стабільним розвитком і деградацією або, навпаки, переходом до нового етапу зростання. Саме тому криза не завжди має виключно негативний характер: за умови ефективного управління вона може стати імпульсом для трансформацій, модернізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства [26, с. 176].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття кризи. Одні дослідники розглядають її як загрозу банкрутства та фінансової

неспроможності, інші — як закономірний етап життєвого циклу підприємства, пов'язаний із необхідністю змін. Незважаючи на різноманітність підходів, більшість із них сходяться на тому, що криза є наслідком накопичення проблем у діяльності підприємства, які своєчасно не були вирішені.

Причини виникнення кризових явищ на підприємстві є різноманітними та можуть бути згруповані за джерелами їх походження. Вони поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні причини пов'язані з впливом факторів макроекономічного середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати. До таких факторів належать економічні коливання, інфляційні процеси, зміни валютного курсу, податкової політики, законодавства, політична нестабільність, військові дії, зміни кон'юнктури ринку, рівень конкуренції, а також глобальні економічні кризи [60, с. 71].

Особливе значення серед зовнішніх факторів мають зміни ринкової кон'юнктури, які можуть призводити до скорочення попиту на продукцію підприємства, зниження цін, втрати ринків збуту. Також важливу роль відіграє розвиток технологій, який змушує підприємства постійно адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації, модернізувати виробництво. Нездатність до швидкої адаптації може стати причиною виникнення кризи.

Внутрішні причини кризи пов'язані з діяльністю самого підприємства та рівнем ефективності управління. До них належать недосконала організаційна структура, неефективна система управління, помилки у стратегічному плануванні, нераціональне використання ресурсів, низький рівень кваліфікації персоналу, відсутність інноваційної діяльності, а також фінансові проблеми.

Суттєвою внутрішньою причиною є неефективне управління фінансами підприємства. Це може проявлятися у надмірній залежності від позикового капіталу, низькій ліквідності, зростанні дебіторської та кредиторської заборгованості, недостатньому рівні прибутковості. Такі явища призводять до втрати фінансової стійкості та підвищення ризику банкрутства [24, с. 32].

Важливим фактором виникнення криз є також відсутність або недосконалість системи стратегічного управління. Якщо підприємство не має

чітко визначених цілей розвитку, не аналізує зовнішнє середовище та не реагує на його зміни, це призводить до накопичення проблем і, зрештою, до кризового стану.

Кризи на підприємстві можуть класифікуватися за різними ознаками. Залежно від сфери виникнення виділяють фінансові, виробничі, управлінські, маркетингові та соціальні кризи. Фінансова криза проявляється у втраті платоспроможності, зниженні прибутковості, нестачі оборотних коштів. Виробнича криза пов'язана зі зниженням обсягів виробництва, зношеністю основних засобів, неефективним використанням ресурсів. Управлінська криза виникає внаслідок неефективного керівництва, відсутності стратегічного бачення та неправильного прийняття управлінських рішень [23].

Маркетингова криза характеризується втратою ринків збуту, зниженням попиту на продукцію, невідповідністю продукції вимогам споживачів. Соціальна криза проявляється у зниженні мотивації персоналу, конфліктах у колективі, плинності кадрів [37, с. 84].

За ступенем розвитку розрізняють потенційну, латентну та відкриту кризу. Потенційна криза ще не має явних проявів, але передумови для її виникнення вже існують. Латентна криза характеризується прихованими проблемами, які не завжди можна виявити без спеціального аналізу. Відкрита криза супроводжується явними негативними наслідками, такими як збитки, неплатоспроможність, загроза банкрутства [7, с. 267].

Залежно від тривалості кризи можуть бути короткостроковими та довгостроковими. Короткострокові кризи виникають раптово і можуть бути швидко подолані за умови ефективного управління. Довгострокові кризи мають затяжний характер і потребують глибоких структурних змін у діяльності підприємства [6, с. 10].

За характером впливу кризи поділяються на руйнівні та оздоровчі. Руйнівні кризи призводять до ліквідації підприємства або значного скорочення його діяльності. Оздоровчі кризи, навпаки, стимулюють розвиток підприємства, сприяють впровадженню інновацій та підвищенню ефективності.

Особливу увагу слід приділити взаємозв'язку між кризами та життєвим циклом підприємства. На різних етапах розвитку підприємства виникають різні типи криз, які потребують відповідних управлінських рішень. Наприклад, на етапі становлення підприємства основними проблемами є нестача ресурсів та нестабільність діяльності, тоді як на етапі зрілості — зниження темпів зростання та посилення конкуренції.

Важливим аспектом дослідження кризових явищ є стадії їх розвитку, оскільки це дозволяє своєчасно ідентифікувати загрозу та застосувати відповідні управлінські заходи. Як правило, розвиток кризи на підприємстві відбувається поступово і проходить декілька взаємопов'язаних етапів. На початковій стадії відбувається накопичення негативних факторів, які ще не мають явного впливу на результати діяльності підприємства. У цей період важливе значення має ефективна система моніторингу та ранньої діагностики, що дозволяє виявити потенційні ризики [11, с. 190].

Наступною стадією є загострення кризових явищ, коли негативні тенденції починають впливати на фінансові та виробничі показники підприємства. Зменшення обсягів виробництва, зниження прибутковості, погіршення ліквідності є характерними ознаками цього етапу. Якщо на даній стадії не вжити відповідних заходів, криза переходить у фазу глибокої дестабілізації, що супроводжується значними збитками, втратою ринкових позицій та ризиком банкрутства [23].

Завершальною стадією розвитку кризи є або її подолання, або ліквідація підприємства. Подолання кризи можливе за умови своєчасного впровадження антикризових заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, підвищення ефективності діяльності та адаптацію до нових умов господарювання. У протилежному випадку підприємство може втратити здатність до функціонування, що призводить до його банкрутства [33, с. 228].

Слід зазначити, що сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності, що значно ускладнює процес управління підприємством. У таких умовах кризи можуть виникати не лише як

наслідок внутрішніх проблем, але й під впливом глобальних факторів, таких як економічні рецесії, фінансові кризи, пандемії, військові конфлікти. Це зумовлює необхідність формування адаптивних систем управління, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, дослідження сутності, причин та видів криз на підприємстві дозволяє зробити висновок про те, що криза є складним і закономірним явищем, яке виникає внаслідок взаємодії різних факторів. Її виникнення є сигналом про необхідність змін та вдосконалення діяльності підприємства. Ефективне управління кризами потребує системного підходу, що включає своєчасну діагностику, аналіз причин, розробку та реалізацію антикризових заходів.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що успішне функціонування підприємства у сучасних умовах значною мірою залежить від його здатності передбачати кризові явища, адаптуватися до змін та ефективно управляти ризиками. Саме тому питання дослідження криз і механізмів їх подолання є ключовими у системі сучасного менеджменту.

## **1.2. Теоретичні засади антикризового управління підприємством**

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи у процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричинює різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень. Незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці терміну «антикризове управління», тлумачення його сутності є неоднозначним.

Зважаючи на те, що точний переклад слова «crisis» означає – «перелом», crisis management – це управління найбільш кризовими («переломними») ситуаціями. У західній літературі антикризовий менеджмент часто визначається

як діяльність, яка необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню суб'єкта господарювання, при цьому основна увага акцентується саме на виживанні. Водночас підкреслюється позитивний характер криз, а антикризовий менеджмент визначається як створення інструментів, які дозволяють повідомити про наближення переломного періоду та необхідності розробки нового курсу розвитку.

Банера Н.П. антикризове управління розуміє як управління, в якому передбачено можливість виникнення кризи, здійснюється аналіз її симптомів, розробляються заходи для зменшення негативних наслідків, а також використовується її потенціал як чинник подальшого сталого розвитку організації. [7, с. 267].

Кривов'язюк І. трактує антикризове управління, як управління, у межах якого враховується можливість виникнення кризи, здійснюється аналіз її симптомів, розробляються заходи щодо мінімізації негативних наслідків, а також використовується її потенціал як чинник для подальшого позитивного розвитку. [31].

Ладунка І. С. та Андрюшина О. І. [35, с. 278] під антикризовим управлінням розглядають як спеціально організовану та безперервну систему управління, спрямовану на своєчасне виявлення ознак кризового стану і формування необхідних передумов для його оперативного подолання. Його метою є відновлення життєздатності підприємства та недопущення виникнення ситуації банкрутства.

Мирошніченко Ю. В. та Вдовіченко А. С. [39, с. 119] зазначають, що антикризове управління це система управління, спрямована на забезпечення інтенсивного розвитку підприємства шляхом мобілізації та інтенсифікації всіх наявних ресурсів, на протипагу екстенсивному шляху розвитку.

Мостенська Т. Л. та Юрій Е.О. [44, с. 65] визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний і системний характер та спрямована на попередження або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу

сучасного менеджменту. Воно передбачає розроблення та реалізацію на підприємстві спеціальної стратегічної програми, яка дозволяє подолати тимчасові труднощі, зберегти й зміцнити ринкові позиції підприємства за будь-яких умов, переважно за рахунок власних ресурсів.

Антикризове управління також передбачає оперативне та ефективне реагування на суттєві зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі на основі заздалегідь підготовлених антикризових заходів.

На думку Михайлової С.В. [41] антикризове управління на підприємстві — це комплекс послідовних узагальнених заходів, що включає: аналіз стану макро- та мікросередовища, визначення відповідної місії підприємства; дослідження економічних механізмів виникнення кризових ситуацій і формування системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища для своєчасного виявлення слабких сигналів кризи; здійснення стратегічного контролінгу діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання неплатоспроможності; оперативну оцінку й аналіз фінансового стану підприємства з метою виявлення ризику неплатоспроможності (банкрутства); формування комплексу антикризових дій для подолання кризових явищ; а також постійний облік підприємницьких ризиків і розроблення заходів щодо їх мінімізації.

Сівіцька О.В. [56, с. 45] під антикризовим управлінням розуміють не лише управління, спрямоване на подолання кризового стану підприємства, а й таке управління, яке завчасно прогнозує та запобігає виникненню неплатоспроможності. Воно реалізується відповідно до розробленої стратегічної програми, орієнтованої на підвищення конкурентних переваг і фінансове оздоровлення підприємства.

Деякі вчені вважають, що сутність антикризового управління підприємством полягає у здатності керівництва до аналізу та регулювання механізму планування і розподілу прибутку. Основним проблемним питанням у кризовому стані підприємства є фінансування [59, 65].

Також зазначається, що важлива роль в антикризовому управлінні належить державі [38]. Інші автори розглядають антикризове управління, як систему профілактичних і оздоровчих процедур, що застосовуються до підприємства і направлені на запобігання його неплатоспроможності [27]. Але акцент виключно на фінансовому аспекті є не досить вірним, оскільки в більшості випадків неплатоспроможність і є наслідком кризи в діяльності підприємства.

Крамаренко С.С. [29, с. 94] наводить погляди вчених, які розглядають антикризове управління з позицій «вузького» та «широкого» підходів. До «вузького» підходу автор відносить концепції науковців, які пов'язують антикризове управління з необхідністю його застосування вже за наявності кризового стану. Натомість до «широкого» підходу належать трактування, відповідно до яких антикризове управління розглядається як постійно діюча функція управління незалежно від поточного стану підприємства.

Спільною думкою розглянутих визначень є те, що антикризове управління спрямоване на вихід підприємства з кризи, запобігання та пом'якшення її негативних наслідків. Проте даний підхід не враховує необхідності постійної діагностики суб'єкта господарювання, тобто безперервного процесу антикризового управління незалежно від наявності проблем у роботі підприємства. Також за такого підходу знижується ефективність антикризових заходів, оскільки вони запроваджуються на підприємстві при наявній кризі та мають на меті вже оздоровлення підприємства.

Недоліками точки зору антикризового управління у «широкому» розумінні є ототожнення антикризового управління зі звичайним управлінням, проте, як показує практика, існують суттєві відмінності. Антикризове управління в умовах розвитку кризового становища передбачає: 1) термінову мобілізацію фінансових ресурсів, коли пріоритетом управління у звичайному режимі є отримання прибутку в довгостроковому періоді; 2) припинення інвестиційної діяльності на противагу інвестуванню грошових коштів у

перспективні проекти; 3) забезпечення функціонування підприємства в умовах жорсткої економії ресурсів, замість раціонального використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва та якості продукції; 4) призупинення реалізації соціальних програм, здійснення лише обов'язкових поточних виплат персоналу та ін. Тобто рішення, які приймаються в кризовій ситуації, частіше компромісні та є найкращими із запропонованих альтернатив, кількість та якість яких менша ніж за безперебійної роботи підприємства [17, 21].

З огляду на результати узагальнення підходів до трактування антикризового менеджменту запропоновано авторське визначення, відповідно до якого «антикризове управління» – це цілеспрямована система управління, що передбачає постійну реалізацію превентивних заходів, механізму аналізу, оцінки та подолання негативних явищ, що впливають на підприємство та несуть загрозу для його подальшого безперебійного функціонування з метою покращення конкурентних переваг.

Підсумовуючи наведені трактування антикризового управління, на нашу думку, під антикризовим управлінням слід розуміти сукупність дієвих прийомів, способів, засобів, які дозволяють завчасно спрогнозувати усі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання та недопущення його банкрутства у найближчий час. Основним завданням антикризового управління є відстеження та своєчасне виявлення усіх економічних явищ і станів, які найчастіше стають причиною негативних економічних процесів.

Саме забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством в кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми - нагальна проблема, що потребує подальшого розгляду[14, 15].

Отже, антикризове управління підприємством дійсно відрізняється від управління у звичайному режимі. Якщо весь арсенал підходів і методів

останнього спрямований на розвиток та виживання підприємства в довгостроковому аспекті (що включає в себе, в тому числі, і недопущення кризи), то методи першого спрямовані виключно на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання в короткостроковому аспекті. У такому трактуванні антикризове управління набуває реального сенсу.

У процесі дослідження визначено систему антикризового управління підприємством як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.1).

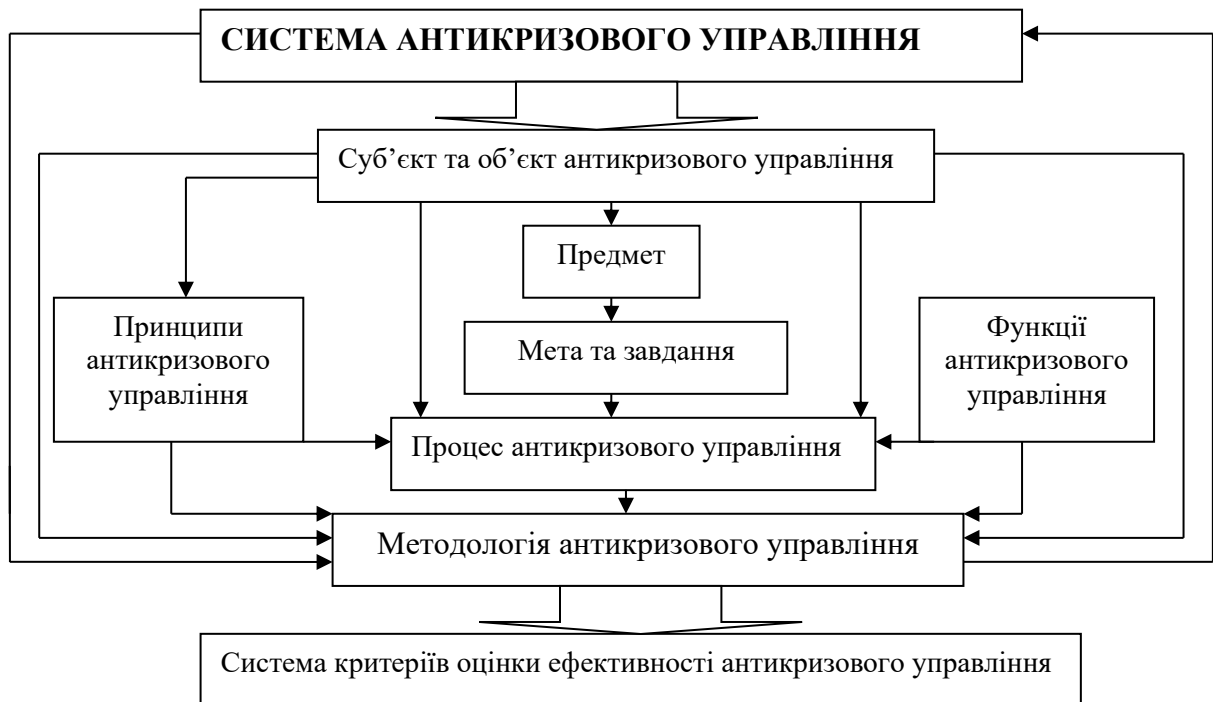


Рисунок 1.1 - Система антикризового управління підприємством

Джерело: побудовано автором з використанням [7, 10, 19]

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством визначено:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);

- прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;
- розробку випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;
- негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;
- управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків [21].

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання. Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи.

Узагальнюючи наведене, вивчаючи різні визначення та поняття можна дати тлумачення терміну «антикризове управління», як постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів і принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних й часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення стійкого економічного розвитку підприємства і недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання.

### **1.3. Методичні підходи щодо формування антикризової стратегії та оцінки ймовірності банкрутства**

Існує велика кількість методик діагностики фінансового стану та ймовірності банкрутства, які відрізняються об'єктами спостереження, етапами проведення аналізу, складністю розрахунків, масштабами дослідження та переліком показників, на основі яких здійснюється аналіз та робляться

висновки. Діагностика кризового стану підприємства здійснюється на основі системи показників, серед яких найчастіше використовують фінансові коефіцієнти. На сьогодні існує велика кількість методик діагностики загрози банкрутства, проте вони характеризуються складністю та трудомісткістю виконання розрахунків та інтерпретації отриманих результатів. А це, на нашу думку, практично унеможливує своєчасне виявлення ранніх симптомів кризи та оперативне прийняття управлінських рішень.

Вищезазначене зумовлює необхідність використання такої методики, яка ґрунтується на обмеженій системі показників для проведення аналізу.

Методичні рекомендації з експрес-діагностики загрози банкрутства вітчизняних підприємств, спираються на розрахунок 10 найбільш репрезентативних індикаторів, які формують базу для експрес-діагностики підприємства щодо його ймовірного банкрутства: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії); коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів; коефіцієнт фінансового левериджу; коефіцієнт фінансового ризику; коефіцієнт покриття (загальної ліквідності); коефіцієнт простроченої дебіторської заборгованості; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт Бівера; коефіцієнт зміни (зростання/зменшення) рентабельності реалізації; та їх порівнянні з нормативними значеннями [68, с. 389].

Аналогічний перелік найбільш важливих показників для здійснення експрес-діагностики містить також методика [66]: коефіцієнт загальної ліквідності (покриття); коефіцієнт поточної платоспроможності; коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами; коефіцієнт екстреного покриття прострочених зобов'язань; коефіцієнт швидкого покриття критичних поточних зобов'язань; коефіцієнт екстреного покриття критичних поточних зобов'язань.

У теорії і практиці здебільшого розрізняють однофакторний та багатофакторний дискримінантний аналіз. В основі однофакторного аналізу покладено відособлене дослідження певних показників [72]. Висновок про

фінансово-економічний стан підприємства здійснюється на основі зіставлення розрахованих показників та їх граничних значень.

Найбільш відомими моделями однофакторного дискримінантного аналізу є системи показників В Бівера (1966, США) та П. Вайбеля (1973, Швейцарія). Значно спростити процедуру оцінки ступеня кризового стану і ймовірності банкрутства дозволяє методологія багатфакторного дискримінантного аналізу. Крім того, вона уможливорює підвищення рівня об'єктивності отриманих результатів оскільки усувається основний недолік традиційного аналізу - неможливість однозначних висновків, якщо деякі показники свідчать про позитивний фінансовий стан підприємства, а інші - незадовільний.

У світовій практиці широко використовуються такі дискримінантні методи аналізу: двофакторна та п'ятифакторна моделі Е. Альтмана (1968, США), п'ятифакторна модель Е. Альтмана адаптована (1983, США); модель Г. Спрінгейта (Канада, 1978); дискримінантна модель Дж. Ліса (1972, Великобританія); модель Р. Таффлера та Г. Тішоу (1977, Великобританія); показники діагностики платоспроможності Ж. Конана і М. Гольдера (1979, Франція); оцінка ймовірності банкрутства за критерієм Фулмера (1984, США); дискримінантна модель К. Бермана (1976, Німеччина) [73, с. 240].

Ставлення вітчизняних науковців до можливості використання зарубіжних моделей діагностики ймовірності банкрутства дуже різняться. Тезово їх можна згрупувати наступним чином:

1) наголошення на адекватності відображення зміни фінансового стану підприємства та можливості застосування західних моделей дискримінантного аналізу (моделі Альтмана, Таффлера, Спрінгейта, Ліса) для діагностики банкрутства українських підприємств [74, с. 59];

2) можливість використання одних моделей та недоцільність інших, причому перелік моделей придатних і непридатних до використання може відрізнятися прямо протилежно;

3) можливість застосування деяких західних моделей після їх відповідного доопрацювання;

4) безперспективність адаптації західних методів та моделей для оцінки ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств;

5) при застосуванні тих чи інших методів та методик (як українських, російських так і зарубіжних) спостерігається отримання суперечливих даних щодо ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств, тому сьогодні жодна методика не може надати достовірні результати.

У табл. 1.1 визначено основні переваги та недоліки зарубіжних моделей для використання з метою діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства українських підприємств.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки використання зарубіжних моделей оцінки ймовірності банкрутства для вітчизняних підприємств

Переваги	Недоліки
дискримінантні моделі є інструментом експрес-діагностики фінансового стану підприємства, оскільки використовують незначну кількість показників, отже, трудомісткість розрахунків низька; у більшості моделей використовуються відкриті для публічного доступу показники, які містяться в основних формах звітності; існує можливість не лише прогнозування кризового стану та банкрутства, але і оцінка зони ризику, в яку потрапляє підприємство.	моделі не адаптовані для використання в Україні, оскільки економічні умови функціонування вітчизняних підприємств значно відрізняються від західноєвропейських або північноамериканських; існує значна відмінність у зовнішніх факторах впливу на функціонування підприємств, зокрема ступінь розвитку фондового ринку, податкове законодавство, нормативне забезпечення бухгалтерського обліку тощо; моделі необхідно застосовувати в тому періоді часу, в якому вони були розроблені або з незначним запізненням; деякі зарубіжні моделі містять показники, розраховані за ринковою вартістю капіталу, який об'єктивно визначити практично неможливо; у розрахункових коефіцієнтах відсутні найважливіші показники діяльності підприємства, крім того, не враховано дані щодо рівня конкуренції в галузі, платоспроможності споживачів тощо; деякі коефіцієнти, які наведені у методиках, взаємопов'язані між собою (зокрема коефіцієнти автономії та фінансової стійкості, покриття та забезпечення власними засобами); не враховуються: специфіка підприємств різних видів економічної діяльності; відповідність підприємства, що оцінюється, за розмірами, напрямом та обсягом діяльності об'єктам вибірки, на основі якої було розроблено модель; деякі з методичних підходів суперечать одне одному, оскільки при одночасному їх застосуванні можуть бути протилежні результати; відсутні методичні вказівки стосовно визначення ймовірності банкрутства підприємств, у яких одні показники перебувають у межах нормативних значень, а інші – ні; моделі не дають відповіді на питання, які фактори вплинули на зміну фінансового стану підприємства.

Джерело: побудовано автором з використанням [66, 68, 72, 73, 74]

Найбільш відомими серед вітчизняних моделей є модель  $Z$  групи українських вчених Сумського національного аграрного університету під керівництвом А. В. Чупіса та модель О. Терещенка. Ці моделі краще адаптовані для прогнозування кризового стану в умовах української економіки, проте й вони мають деякі обмеження щодо використання.

Так, зокрема, модель  $Z$  може застосовуватися тільки для прогнозування ймовірності банкрутства аграрних підприємств, крім того, як двофакторна модель, вона не може забезпечити високої точності розрахунків; поряд із значними перевагами, які має модель О. О. Терещенка, існують деякі недоліки, зокрема відсутність поглибленої класифікації стійкості фінансового стану підприємств (тільки задовільний та незадовільний фінансовий стан) та проблема інтерпретації показника  $Z$  (лінії поділу підприємств, які перебувають у фінансовій кризі та підприємств, що мають нормальний фінансовий стан), оскільки, на практиці часто виникають ситуації попадання показника у «зону невизначеності», тобто відрізу значень інтегрального показника, де не можливо зробити однозначних висновків про фінансовий стан підприємства [74, с. 59].

Використання результатів експрес-діагностики та дискримінантного аналізу в якості правових підстав для винесення судом рішення щодо застосування відносно неплатоспроможного боржника тієї чи іншої судової процедури, як зазначають деякі автори [30, 54], вважаємо недоцільним. Таке рішення не може ґрунтуватися на основі висновків, отриманих під час здійснення експрес-аналізу, оскільки як експрес-діагностика, так і дискримінантні методи аналізу ґрунтуються тільки на балансових показниках і визначають лише фінансову складову неплатоспроможності.

Головне призначення експрес-діагностики, полягає в іншому - постійний моніторинг фінансових показників з метою раннього розпізнавання симптомів кризового стану. Дискримінантні моделі аналізу доцільно використовувати для виявлення тенденцій розгортання кризових явищ у діяльності підприємства в майбутньому.

Для більш ґрунтовного висновку про глибину фінансової кризи та ймовірність банкрутства підприємства використовується комплексний аналіз фінансово-економічного стану. Основними його цілями є наступні:

- поглиблення результатів оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, отриманих у процесі експрес-діагностики;
- підтвердження попередньої оцінки масштабів кризового фінансового стану підприємства під час проведення експрес-діагностики;
- прогнозування розвитку окремих факторів, які визначають загрозу фінансової кризи підприємства та їх негативних наслідків;
- оцінка та прогнозування здатності підприємства до нейтралізації фінансової кризи.

Поглиблений аналіз фінансово-економічного стану підприємства зовнішніми, зацікавленими в такому аналізі суб'єктами, може здійснюватися залежно від цілей аналізу на основі юридично узаконених методик. Фактично будь-яка методика оцінки інвестиційної привабливості підприємства або кредитоспроможності позичальника може розглядатися як методика, присвячена діагностиці кризового стану. Якщо розрахунки свідчать про високу ймовірність неплатоспроможності та незадовільний фінансовий стан, це є свідченням того, що підприємству загрожує фінансова криза та банкрутство [24].

При оцінці кредитоспроможності позичальника використовують оригінальну методику. Однією з найбільш ефективних, для зазначених цілей аналізу, вважається бальна (рейтингова) методика, яка ґрунтується на визначенні класу платоспроможності позичальника. Вона полягає у розрахунку системи фінансових показників, наступного їх поділу на категорії і визначенні суми балів на основі ваги та значення кожного з них. Система рейтингу базується на основі експертних оцінок членів кредитного комітету банку з урахуванням затвердженої стратегії розвитку банку. Кожному показнику надається індивідуальний рейтинг з урахуванням галузевої приналежності

підприємства-позичальника та інших специфічних особливостей його діяльності.

Серед різних видів фінансового аналізу експрес-оцінка фінансового стану підприємства та аналіз з використанням дискримінантних моделей, на нашу думку, призначені для моніторингу фінансового стану підприємства з метою виявлення ранніх симптомів кризи та оперативного прийняття управлінських рішень, крім того, для оцінки надійності потенційних партнерів в умовах обмеженої інформації.

Проте використання зарубіжних методів аналізу вимагає адаптації цих моделей відповідно до умов функціонування вітчизняних підприємств. Використання як зарубіжних, так і вітчизняних моделей дискримінантного аналізу необхідно здійснювати з обережністю з урахуванням цілого переліку вимог, а саме: застосовувати моделі в тому періоді часу, у якому вони були розроблені або з незначним запізненням; ураховувати специфіку підприємств залежно від видів економічної діяльності; встановити відповідність підприємства, що оцінюється, за розмірами, напрямом та обсягом діяльності об'єктам вибірки, на основі якої було розроблено модель та ін.

### **Висновки до розділу 1**

1. Кризові явища є невід'ємною та закономірною складовою функціонування підприємств у ринкових умовах. Вони виникають під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів та відображають порушення рівноваги між потенціалом підприємства і вимогами зовнішнього середовища. При цьому криза може мати не лише руйнівний, а й стимулюючий характер, виступаючи передумовою для структурних змін і розвитку.

2. Антикризове управління є системним, безперервним процесом, спрямованим на попередження, діагностику та подолання кризових явищ. Його ефективність забезпечується поєднанням превентивних і реактивних заходів, своєчасною ідентифікацією загроз та формуванням адекватних управлінських рішень у умовах невизначеності та обмеженості ресурсів.

3. Ключову роль відіграють фінансові індикатори, а також методи експрес-діагностики та дискримінантного аналізу. Встановлено, що для підвищення достовірності оцінювання доцільно застосовувати комплексний підхід, поєднуючи різні моделі та враховуючи специфіку діяльності підприємства.

4. Формування антикризової стратегії підприємства має базуватися на результатах глибокого аналізу його фінансово-економічного стану, оцінці ризиків та прогнозуванні можливих сценаріїв розвитку. Важливим є забезпечення гнучкості стратегії, її адаптивності до змін зовнішнього середовища та орієнтація на довгострокову стабілізацію діяльності підприємства.

5. Ефективна реалізація антикризової стратегії передбачає мобілізацію всіх наявних ресурсів підприємства, оптимізацію витрат, удосконалення організаційної структури та підвищення якості управлінських рішень. Особливу роль відіграє фінансове оздоровлення та відновлення платоспроможності підприємства.

6. Важливою умовою успішного антикризового управління є впровадження системи раннього попередження криз, яка дозволяє своєчасно виявляти слабкі сигнали негативних тенденцій та оперативно реагувати на них. Це сприяє мінімізації втрат та запобіганню переходу кризи у глибоку фазу.

7. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища особливого значення набуває здатність підприємства до адаптації, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Саме ці чинники забезпечують його стійкість до кризових впливів та формують основу для подальшого розвитку.

8. Ефективне антикризове управління є ключовим елементом системи сучасного менеджменту підприємства. Воно забезпечує не лише подолання кризових ситуацій, але й створює передумови для стабільного функціонування, стратегічного розвитку та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ПОДІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ

#### **2.1. Виробничо-економічна характеристика та ефективність використання виробничих ресурсів підприємств**

Виробничо-економічна характеристика підприємства є важливою складовою його комплексного аналізу та дозволяє оцінити особливості функціонування суб'єкта господарювання, рівень його розвитку, ресурсне забезпечення та ефективність діяльності. Вона відображає взаємозв'язок між виробничими процесами та економічними результатами діяльності підприємства.

Отже, виробничо-економічна характеристика підприємства є комплексним дослідженням, яке охоплює аналіз виробничих ресурсів, структури виробництва, масштабів діяльності та економічних результатів. Вона є основою для подальшого аналізу ефективності функціонування підприємства та розробки заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності і сталого розвитку.

Проаналізуємо обсяги виробництва у підприємствах Подільського району у 2024 році (табл. 2.1).

Аналіз даних таблиці 2.1 показує, що всі досліджувані підприємства менші, за середньорайонні показники. Так, вартість валової продукції (в постійних цінах) менше середньорайонного показника у ТОВ «Алета» — на 46,8 %, у ТОВ «Варяг» - на 57,4 %, у ТОВ «Довіра» — на 61,4 %, у ТОВ «Вікторія» - на 75,2 %, у ТОВ «Мрія» - на 93,8 %.

Грошова виручка від реалізації продукції менше середньорайонного показника у таких підприємствах як: ТОВ «Алета» — на 45,3 %, у ТОВ «Варяг»

- на 53,3 %, у ТОВ «Довіра» — на 60,2 %, у ТОВ «Вікторія» - на 71,4 %, у ТОВ «Мрія» - на 93,3 %.

Таблиця 2.1 – Визначення розміру виробництва у 2024 році у підприємствах Подільського району, %

Показники	Підприємства до середньорайонних даних, %				
	ТОВ «Алета»	ТОВ «Варяг»	ТОВ «Довіра»	ТОВ «Вікторія»	ТОВ «Мрія»
Валова продукція (у постійних цінах)	53,2	42,6	38,6	24,8	6,2
Грошова виручка від реалізації продукції, тис.грн.	54,7	46,7	39,8	28,6	6,7
Середньорічна чисельність працівників	142,3	96,2	78,6	23,1	50,0
Середньорічна вартість основних засобів	74,6	54,0	42,7	19,8	13,6

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності підприємств Подільського району

У 2024 році найбільша чисельність працюючих у ТОВ «Алета», що більше середньорайонного показника Подільського району на 42,3 %, в інших підприємствах чисельність працівників значно менше середньорайонного значення.

Основними засобами найкраще забезпечене лише ТОВ «Алета», що складає 74,6 % середньорайонного показника.

Підсумовуючи вище зазначене, можемо зробити висновок про те, що всі досліджувані підприємства є невеликими підприємствами Подільського району.

Процес виробництва знаходиться у безперервному відтворенні ресурсів підприємства. При простому відтворенні їх кількісний і якісний склад не змінюється, а розширене відтворення передбачає відновлення виробництва у

зростаючих масштабах та на періодично змінюваних техніко- технологічних засадах. Для такого відтворення в кожному наступному проміжку часу потрібні додаткові ресурси або ресурси більш високої якості.

При раціональному веденні підприємства забезпечується ефективне використання трудових ресурсів, які становлять сукупність речових елементів виробничого процесу, що відрізняються за способом функціонування у виробництві продукції. Для вивчення ефективності використання трудових ресурсів у підприємствах Подільського району скористаємося даними табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання трудових ресурсів у підприємствах Подільського району

Показники	Роки			2024 р. у % до	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Отримано у розрахунку на одного середньорічного працівника, тис грн: -вартості валової продукції (у постійних цінах)	495,3	545,0	663,7	134,0	121,8
- виручки від реалізації продукції	700,9	1100,9	1794,6	256,0	163,0
- прибутку від реалізації продукції	156,9	438,2	651,9	415,5	148,8

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємств Подільського району

Аналізуючи отримані показники табл. 2.2 зазначимо, що у 2024 році порівняно з 2022, 2023 роками ефективність використання трудових ресурсів підвищилася.

Так, у 2024 році порівняно з 2022 роком у розрахунку на одного середньорічного працівника на 34,0 % більше отримано вартості валової продукції (у постійних цінах), виручки — на 156,0 %, прибутку від реалізації продукції — у 4,2 рази. У 2024 році порівняно з 2023 роком у розрахунку на одного середньорічного працівника на 21,8 % більше отримано вартості валової продукції (у постійних цінах 2010 р.), виручки — на 63,0 %, прибутку – на 48,8 %.

Важливу роль у господарській діяльності підприємства відіграють виробничі основні засоби, які є матеріально-технічною базою виробництва. Розрахунки показників, що характеризують використання основних засобів, та оцінку їх динаміки у підприємствах району наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз ефективності використання основних засобів у підприємствах Подільського району

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. грн. (+,-)	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023р.
Фондовіддача, грн	1,15	1,87	3,50	2,36	1,63
Фондомісткість, грн	0,87	0,53	0,29	-0,58	-0,24
Рентабельність, %	28,0	64,9	56,3	+28,3 в.п.	-8,6 в.п.
Фондоозброєність, тис грн	607,7	588,9	513,2	-94,5	-75,7
Фондозабезпеченість, тис грн	6,7	6,0	5,8	-0,9	-0,2

Джерело: побудовано та розраховано за даними статистичної звітності підприємств Подільського району

Аналіз показників табл. 2.7, дозволяє зробити наступні висновки. Так, фондівіддача основних засобів у звітному періоді мала тенденцію до збільшення на 2,36 грн у порівнянні з 2022 роком, та на 1,63 грн порівняно з 2023 р., відповідно фондомісткість мала тенденцію до зниження.

Рентабельність основних засобів у 2024 році порівняно з 2022 р. зросла на 28,3 в.п., це пояснюється більш високими темпами зростання вартості основних засобів у порівнянні з отриманим прибутком. Збільшення рентабельності свідчить про сприятливі тенденції використання основних засобів Подільського району.

## 2.2. Оцінка активів і пасивів балансу підприємств

Нині діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання значною мірою ускладнюється тривалою кризою неплатежів, зростанням дебіторської та кредиторської заборгованості, несприятливим податковим законодавством, скороченням виробництва, гострим дефіцитом фінансових ресурсів. Тому практичного значення при співпраці з підприємством набуває його платоспроможність, тобто здатність своєчасно та у повному обсязі розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Конкурентні умови функціонування підприємств у ринковому середовищі, а також їх відносини з державою, інвесторами, кредиторами породжують розмаїття форм економічних і фінансових ситуацій, що істотно впливають на фінансовий стан підприємств. Вміння здійснювати ефективне управління фінансовим станом підприємства, у тому числі й у плані перспектив його розвитку, залежить не лише від мети його проведення, а й від доцільності використання того чи іншого методу оцінки фінансового стану підприємства, його адаптації до сучасних значень і цілей розвитку, а також вимог, висунутих з боку зовнішніх суб'єктів господарювання, інвестиційного і податкового середовища. Отже, дослідження в галузі оцінювання фінансового стану підприємств набувають надзвичайної актуальності за сучасних вимог конкурентного ринку.

Серед фінансових проблем підприємства найбільш досліджуваними та актуальними є аналіз та оцінка його фінансового стану. Оцінка фінансового стану показує результат діяльності підприємства, визначає його слабкі та сильні сторони та виявляє напрямки подальшого розвитку.

Значна увага до аналізу фінансового стану підприємства та його оцінки приділяється тому, що, з одного боку, він є результатом діяльності підприємства, свідчить про досягнення, а з другого - виявляє передумови розвитку підприємства. Важливою умовою оцінки фінансового стану підприємства є ефективне управління його капіталом. Капітал підприємства може бути використаний у внутрішньому обороті й за його межами, будучи

розміщеним у виробничі запаси або дебіторську заборгованість, вкладеним у цінні папери або залученим у капітал інших підприємств у вигляді інвестицій. Головною проблемою ефективного управління є оптимальне розміщення капіталу підприємства. Від того, які асигнування вкладені в основні та обігові кошти, скільки їх перебуває у сфері виробництва і в сфері обігу, в грошовій та матеріальній формі, значною мірою залежать результати виробничо-фінансової діяльності й, відповідно, вся фінансова стійкість підприємства.

Якщо створені виробничі потужності підприємства використовуються не повною мірою через відсутність сировини, це негативно впливає на фінансові результати. Але негативним явищем є й створення надлишкових виробничих запасів та невиправданої дебіторської заборгованості, які не можуть бути своєчасно залучені до виробничого процесу, що призводить до замороження капіталу, уповільнення його обігу і, відповідно, погіршення фінансового стану підприємства.

У табл. 2.4. наведено структуру активів майна підприємств Подільського району.

Таблиця 2.4 – Склад та структура майна підприємств Подільського району

Майно	На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення		
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	в.п.
Необоротні активи	249,9	31,0	353,6	27,1	103,7	141,5	-3,9
у т.ч. основні засоби	215,2	26,7	309,6	23,7	94,4	143,9	-2,9
Оборотні активи	556,7	69,0	950,8	72,9	394,1	170,8	3,9
у т.ч. запаси	346,6	43,0	520,2	39,9	173,6	150,1	-3,1
- дебіторська заборгованість	173,9	21,6	285,7	21,9	111,8	164,3	0,3
- грошові кошти	29,9	3,7	135,6	10,4	105,7	453,5	6,7
- інші оборотні активи	6,3	0,8	9,3	0,7	3	147,6	-0,1
Разом	806,6	100,0	1304,4	100,0	497,8	161,7	0,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємств Подільського району

Проведений аналіз структури активів підприємств Подільського району показав, що у структурі активів майна підприємств району 72,9 % приходить на оборотні активи, і 27,1 % - на необоротні активи. Серед необоротних активів найбільшу питому вагу займають основні засоби – 23,7 %. Серед необоротних активів найбільшу частку займають запаси – 39,9 %, дебіторська заборгованість – 21,9 %, грошові кошти – 10,4 %.

У підприємствах Подільського району на кінець 2024 року вартість активів збільшилася на 497,8 млн грн. або на 61,7 %, це відбулося за рахунок збільшення основних засобів – на 94,4 млн грн. або на 43,9 %, запасів – на 173,6 млн грн. або на 50,1 %, дебіторської заборгованості – на 111,8 млн грн. або на 64,3 %, грошових коштів – на 105,7 млн грн. або у 4,5 рази. За досліджуваний період частка необоротних активів зменшилася на 3,9 в.п., а оборотних активів, відповідно, збільшилася. При цьому питома вага основних засобів зменшилася на 2,9 в.п. запасів – на 3,1 в.п., а грошових коштів збільшилася на 6,7 в.п.

У таблиці 2.5 наведено склад та структуру джерел формування майна підприємств Подільського району.

Аналіз табл. 2.5 показує, що основним джерелом формування майна підприємств Подільського району є власний капітал, частка якого у структурі майна складає 71,0 %, що є позитивним моментом, оскільки підприємства здійснюють свою діяльність за рахунок власних фінансових ресурсів. Необхідно зазначити, що поточні зобов'язання займають незначну частку – 24,6 %, із яких 4,0 % складають короткострокові кредити банків, 15,1 % - кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, 5,4 % - поточні зобов'язання за розрахунками.

На кінець 2024 року сума джерел формування майна підприємств Подільського району збільшилася на 497,8 млн грн. або на 61,7 %. При цьому вартість власного капіталу збільшилася на 398,6 млн грн. або на 75,5 %, сума короткострокових кредитів збільшилася на 11,4 млн грн. або на 27,7 %, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – на 136,7 млн грн. або у 3,3 рази, поточні зобов'язання – на 137,9 млн грн. або на 75,1 %.

Таблиця 2.5 – Склад та структура джерел формування майна підприємств Подільського району

Майно	На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення		
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	в.п.
Всього власного капіталу	527,6	65,4	926,2	71,0	398,6	175,5	5,6
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	95,4	11,8	16,6	1,3	-78,8	17,4	-10,6
Короткострокові кредити банків	41,1	5,1	52,5	4,0	11,4	127,7	-1,1
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	60,4	7,5	197,1	15,1	136,7	326,3	7,6
Поточні зобов'язання за розрахунками	69,5	8,6	70,2	5,4	0,7	101,0	-3,2
Інші поточні зобов'язання	12,6	1,6	1,7	0,1	-10,9	13,5	-1,4
Всього поточних зобов'язань	183,6	22,8	321,5	24,6	137,9	175,1	1,9
Доходи майбутніх періодів	54,3	6,7	40,1	3,1	-14,2	73,8	-3,7
Разом джерел	806,6	100,	1304,4	100,	497,8	161,7	0,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємств Подільського району

Проаналізуємо структуру майна досліджуваних підприємств Подільського району на кінець 2024 року (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура майна підприємств Подільського району станом на 31.12.2024 року, %

Майно	ТОВ «Алетта»	ТОВ «Варяг»	ТОВ «Довіра»	ТОВ «Вікторія»	ТОВ «Мрія»
Необоротні активи	50,7	37,9	7,2	18,7	48,3
у т.ч. основні засоби	50,7	37,9	7,2	18,7	48,3
Оборотні активи	49,3	62,1	92,8	81,3	51,7
у т.ч. запаси	21,7	29,8	52,4	45,5	24,8
- дебіторська заборгованість	27,5	31,3	6,0	35,8	20,6
- грошові кошти	0,1	1,0	34,4	-	6,3
- інші оборотні активи		-	-	-	-
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємств Подільського району

Аналіз даних табл. 2.6 показує, що на кінець 2024 року найбільшу частину у структурі активів становлять оборотні активи у ТОВ «Варяг»- 62,1%, у ТОВ «Довіра» - 92,8 %, у ТОВ «Вікторія» - 81,3 %, у ТОВ «Мрія» - 51,7 %, що справляє позитивний вплив на майновий стан господарств.

Серед досліджуваних підприємств лише у ТОВ «Алета» необоротні активи займають більшу половину активів - 50,7 %, що свідчить про негативні зміни у фінансовому стані підприємства.

Пропорційне співвідношення необоротних та оборотних активів у структурі майна наявне у ТОВ «Алета» (50,7% та 49,3%), ТОВ «Мрія» (48,3 % та 51,7 %).

Треба зазначити, що майно досліджуваних товариств складається з різних джерел. Так, майновий стан ТОВ «Алета» формується, в основному, за рахунок основних засобів (50,7 %), дебіторської заборгованості (27,5%), та запасів (21,7%), ТОВ «Варяг» - основних засобів (37,9 %), дебіторської заборгованості (31,3%), з запасів (29,8%), ТОВ «Довіра»— грошових коштів (34,4%) та запасів (52,4%), ТОВ «Вікторія» — запасів (45,5%) та дебіторської заборгованості (35,8%), ТОВ «Мрія» — основних засобів (48,3%), дебіторської заборгованості (20,6%) та запасів (28,8%),

Негативним моментом є незначна частка основних засобів в активах ТОВ «Довіра» - 7,2 %, ТОВ «Вікторія» - 18,7%.

Дослідимо джерела формування майна підприємств Подільського району (табл. 2.7).

Виходячи з отриманих показників табл. 2.7, можемо зазначити, що на кінець 2024 року основним джерелом формування майна підприємств Подільського району є власний капітал – у ТОВ «Алета» (51,8 %), ТОВ «Варяг» (97,1%), ТОВ «Довіра» (90,6%), ТОВ «Вікторія» (87,9 %), ТОВ «Мрія» (63,2 %). Для проведення господарської діяльності ТОВ «Алета» та ТОВ «Вікторія» залучають короткостроковий кредит банку. Негативним впливом на фінансовий стан є велика частка довгострокових та поточних зобов'язань у формуванні майна ТОВ «Алета» (41,1 %). Незначна частка поточних зобов'язань у

Таблиця 2.7 – Структура джерел формування майна підприємств Подільського району станом на 31.12.2024 р., %

Майно	ТОВ «Алета»	ТОВ «Варяг»	ТОВ «Довіра»	ТОВ «Вікторія»	ТОВ «Мрія»
Всього власного капіталу	51,8	97,1	90,6	87,9	63,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	7,1	-	1,9	0,1	1,6
Короткострокові кредити банків	26,0	-	-	8,6	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10,5	2,3	1,1	1,6	30,8
Поточні зобов'язання за розрахунками	1,4	0,6	0,9	0,6	2,6
Інші поточні зобов'язання	3,2	-	5,5	1,2	1,8
Всього поточних зобов'язань	41,1	2,9	7,5	12,0	35,2
Разом джерел	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємств Подільського району

формуванні майна ТОВ «Варяг» (2,9%), ТОВ «Довіра» (7,5%) засвідчує про підвищення ліквідності поточних боргових зобов'язань, а також нереалізовані можливості щодо додаткового залучення в оборот зовнішніх інвестицій.

Таким чином, на основі проведеного аналізу балансів досліджуваних підприємств на унець 2024 року, можна зробити висновок про те, що у ТОВ «Алета», ТОВ «Варяг», ТОВ «Довіра», ТОВ «Вікторія», ТОВ «Мрія» є можливості для їх подальшого економічного зростання, зміцнення майнового і фінансового стану при обов'язковому своєчасному погашенні своїх зобов'язань.

### 2.3. Оцінка фінансового стану підприємств та ризику кризи

Для визначення рівня стабільності фінансового стану підприємств Подільського району за рахунок власного капіталу та загальної суми використовуваних фінансових засобів розрахуємо показники фінансової незалежності (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Динаміка показників фінансової незалежності у підприємствах Подільського району

Показники	Нормативне значення	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+; -) 2024 р. до	
					2022р.	2023р.
Коефіцієнт фінансування	< 1,0	0,736	0,529	0,365	-0,371	-0,164
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,532	0,654	0,710	0,178	0,056
Коефіцієнт стійкості	> 1,0	1,359	1,891	2,740	1,381	0,849

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємств Подільського району

Аналізуючи показники, наведені у табл. 2.8, можемо зробити висновок, що на кінець 2024 р. на кожен гривню власних коштів сільськогосподарських підприємств приходиться 0,365 грн позикових коштів, тобто підприємства Подільського району здійснюють свою діяльність за рахунок власних коштів. До того ж залежність підприємств від зовнішніх джерел фінансування з кожним роком зменшується.

Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду має тенденцію до збільшення, і є більшим за нормативне значення. Значення коефіцієнту свідчить, що у кожних 100 гривнях вкладених ресурсів у активи 71 грн складають власні кошти і це свідчить про високий фінансовий запас міцності підприємств району. Крім того, спостерігається тенденція до постійного збільшення коефіцієнту автономії, що обумовлено збільшенням власного капіталу на кінець 2024 року, порівняно з показником попередніх років.

Коефіцієнт фінансової стійкості на кінець 2024 року підвищився внаслідок збільшення суми власного капіталу у підприємствах Подільського

району. Розрахований коефіцієнт свідчить, що на 1 грн залучених коштів приходится лише 2,74 грн власних, до того ж з кожним роком значення цього коефіцієнта підвищується, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємств.

Ліквідність – це здатність підприємства погасити свої фінансові зобов'язання, тобто здатність виконувати платіжні зобов'язання перед кредиторами перетворенням матеріальних цінностей і цінних паперів у гроші. Для оцінювання ліквідності підприємства розраховують такі відносні показники:

1. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності) дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, в тому числі і матеріальні запаси. Цей коефіцієнт показує також, скільки гривень оборотних коштів приходится на кожен гривню поточних зобов'язань.

Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство може розглядатись як таке, що успішно функціонує.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (іноді його називають коефіцієнтом "лакмусового папірця") показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових позикових зобов'язань (боргів) підприємства може бути за необхідності погашена негайно .

Розрахунок показників ліквідності підприємствах Подільського району наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ліквідності у підприємствах Подільського району

Показники	Нормативне значення	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+; -) 2024 р. до	
					2022р.	2023р.
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,2 – 0,3	0,096	0,162	0,422	0,326	0,260
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,7 – 1	0,523	1,110	0,985	0,462	-0,125
Коефіцієнт ліквідності поточної	> 1	1,913	3,032	2,957	1,044	-0,075

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємств Подільського району

Динаміка показників ліквідності сільськогосподарських підприємств Подільського району свідчить про те (табл. 2.9), що фактичне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності 0,422 вище нормативу та свідчить, що підприємства можуть негайно сплатити 42,2% поточних боргів за рахунок наявних засобів платежу. З кожним роком значення коефіцієнту абсолютної ліквідності підвищується.

Коефіцієнт швидкої ліквідності свідчить про те, що на кожен гривню поточної заборгованості підприємства Подільського району мають 0,985 грн ліквідних активів, що відображає платіжні можливості господарств щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Показник коефіцієнту швидкої ліквідності на кінець 2024 року має вище значення та має тенденцію до підвищення.

У свою чергу коефіцієнт поточної ліквідності показує, що у сільськогосподарських підприємствах Подільського району на кожен грошову одиницю короткострокових зобов'язань припадає 2,96 грн оборотних засобів.

За допомогою коефіцієнтів фінансової стійкості: коефіцієнта фінансової незалежності (автономії); коефіцієнта фінансування; коефіцієнта стабільності, можна визначити залучення додаткових позикових засобів та здатність погашати поточні зобов'язання за рахунок активів різного ступеня ліквідності. За допомогою цих показників також оцінюються склад джерел фінансування і динаміка співвідношення між ними. Важливим для фінансового стану будь-

якого підприємства є забезпечення його стабільності, для продовження своєї діяльності в майбутньому Проаналізуємо фінансову стійкість досліджуваних підприємств за допомогою перелічених коефіцієнтів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники оцінки фінансової стійкості підприємств Подільського району за 2024 рік

Показники	ТОВ «Алета»		ТОВ «Варяг»		ТОВ «Довіра»		ТОВ «Вікторія»		ТОВ «Мрія»	
	На початок	На кінець	На початок	На кінець	На початок	На кінець	На початок	На кінець	На початок	На кінець
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,569	0,518	0,844	0,971	0,872	0,906	0,739	0,879	0,681	0,632
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,321	1,073	2,912	1,771	6,972	9,654	2,830	7,346	3,892	6,383
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,151	2,000	1,425	1,854	0,980	0,982	1,309	0,925	0,603	0,641
Коефіцієнт фінансової залежності	0,431	0,482	0,256	0,361	0,128	0,087	0,261	0,121	0,319	0,316
Коефіцієнт фінансування	0,757	0,932	0,343	0,565	0,143	0,103	0,353	0,136	0,251	0,157

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємств Подільського району

Аналізуючи показники фінансової стійкості підприємств Подільського району за 2024 рік (табл. 2.10), можна стверджувати про те, у всіх досліджуваних підприємств району коефіцієнта автономії перевищує нормативне значення. Так, у ТОВ «Алета» власний капітал у структурі джерел формування майна займає 51,8 %, у ТОВ «Варяг» - 97,1 %, у ТОВ «Довіра» - 90,6 %, у ТОВ «Вікторія» - 87,9 %, у ТОВ «Мрія» - 63,2 %. Це свідчить про достатню величину власного капіталу для функціонування господарств без залучення зовнішніх джерел фінансування.

Розрахований коефіцієнт фінансової стійкості у всіх товариствах, значно перевищує нормативне значення. Показники коефіцієнту стійкості ТОВ «Довіра», ТОВ «Вікторія», ТОВ «Мрія» збільшились на кінець 2024 року, за рахунок зменшення довгострокових та поточних зобов'язань та значно перевищують нормативне значення. Найвище значення коефіцієнту фінансової

стійкості у ТОВ «Довіра», тобто на 1 грн позикових коштів товариство має 9,65 грн власних коштів.

Серед досліджуваних підприємств найгірша ситуація у ТОВ «Алета» - на 1 грн позикових коштів приходиться 1,07 грн власних. Це пов'язано з тим, що підприємство залучило кредит банку для здійснення господарської діяльності.

За досліджуваний період коефіцієнт маневреності власного капіталу у всіх досліджуваних підприємствах (крім ТОВ «Вікторія») має тенденцію до зростання, що позитивно характеризує зміни у фінансовому стані підприємств. У ТОВ «Мрія» на 1 грн оборотних активів приходиться 64 коп власного капіталу, це найнижчий показник серед досліджуваних підприємств. Найвище значення коефіцієнту маневреності власного капіталу у ТОВ «Алета», тобто на 1 грн оборотних активів підприємство має 2 грн власного капіталу,

Негативною тенденцією фінансової стійкості є збільшення коефіцієнту фінансової залежності у ТОВ «Алета», ТОВ «Варяг».

Коефіцієнт фінансування усіх досліджуваних підприємствах свідчить про можливість підприємств погасити борги власними коштами, що свідчить про фінансову незалежність підприємств від зовнішніх джерел фінансування. Досить високе значення коефіцієнта фінансування (0,932) у ТОВ «Алета» свідчить про те, що підприємство для здійснення господарської діяльності залучає фінансові ресурси із зовнішніх джерел (як довгострокові, так і короткострокові).

Отже, зазначимо, що у ТОВ «Довіра», ТОВ «Вікторія», ТОВ «Мрія» наявні можливості по залученню додаткових позикових засобів без втрати власної платоспроможності, незалежності і стабільності функціонування, а ТОВ «Алета» має високий рівень залежності від короткострокових зобов'язань.

Для оцінки ліквідності підприємств Подільського району проаналізуємо поточні суми ліквідних активів шляхом розрахунку фінансових коефіцієнтів (табл. 2.11).

Динаміка показників ліквідності свідчить про те (табл. 2.11), що фактичні значення коефіцієнта абсолютної ліквідності всіх досліджуваних підприємств

Подільського району значно менше нормативного значення. Так, ТОВ «Алета» у змозі негайно сплатити лише 2,8% поточних зобов'язань, ТОВ «Варяг» - 0,7 %, ТОВ «Довіра» - 1,2 %, ТОВ «Вікторія» - 0,6 %, ТОВ «Мрія» - 3,2 %.

Таблиця 2.11 – Показники оцінки ліквідності підприємств Подільського району за 2024 рік

Показники	Норматив	ТОВ «Алета»		ТОВ «Варяг»		ТОВ «Довіра»		ТОВ «Вікторія»		ТОВ «Мрія»	
		На початок	На кінець	На початок	На кінець	На початок	На Кінець	На початок	На кінець	На початок	На кінець
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,005	0,028	0,056	0,007	0,016	0,012	0,078	0,006	0,024	0,032
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1	0,512	0,696	0,334	0,138	0,365	0,542	2,010	2,987	0,687	0,875
Коефіцієнт покриття	1-2,5	1,151	1,996	1,113	1,056	1,754	1,965	3,704	6,792	1,985	2,653

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємств Подільського району

зобов'язань. Така ситуація пояснюється тим, що підприємства на кінець року не мають найбільш ліквідних активів - коштів у касі та на рахунку у банку.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вище нормативного у ТОВ «Вікторія» та ТОВ «Мрія». Коефіцієнт швидкої ліквідності показує відношення найбільш ліквідних активів до поточних зобов'язань. Цей показник відображає платіжні можливості підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує якість оборотних активів і є більш суворим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи (запаси не враховуються). Розрахований коефіцієнт показує, що на кожну гривню поточної заборгованості ТОВ «Алета» має 70 коп. ліквідних активів, ТОВ «Варяг» - 14 коп, ТОВ «Довіра» - 54 коп, ТОВ «Вікторія» - 2,99 грн, ТОВ «Мрія» - 88 коп.

Коефіцієнт покриття перевищує нормативне значення у всіх досліджуваних підприємствах Подільського району. Так, коефіцієнт покриття показує, що на одну гривню поточних зобов'язань у ТОВ «Алета» приходиться 2,00 грн оборотних активів, у ТОВ «Варяг» - 1,06 грн, у «Довіра» - 1,97 грн, у ТОВ «Вікторія» - 6,79 грн, у ТОВ «Мрія» - 2,65 грн.

### **Висновки до розділу 2**

1. Проведений аналіз структури активів підприємств Подільського району показав, що у структурі активів майна 72,9 % приходиться на оборотні активи, і 27,1 % - на необоротні активи. Серед необоротних активів найбільшу питому вагу займають основні засоби – 23,7 %. Серед необоротних активів найбільшу частку займають запаси – 39,9 %, дебіторська заборгованість – 21,9 %, грошові кошти – 10,4 %.

2. У підприємствах району на кінець 2024 року вартість активів збільшилася на 497,8 млн грн. або на 61,7 %, це відбулося за рахунок збільшення основних засобів – на 94,4 млн грн. або на 43,9 %, запасів – на 173,6 млн грн. або на 50,1 %, дебіторської заборгованості – на 111,8 млн грн. або на 64,3 %, грошових коштів – на 105,7 млн грн. або у 4,5 рази. За досліджуваний період частка необоротних активів зменшилася на 3,9 в.п., а оборотних активів, відповідно, збільшилася. При цьому питома вага основних засобів зменшилася на 2,9 в.п. запасів – на 3,1 в.п., а грошових коштів збільшилася на 6,7 в.п.

3. Основним джерелом формування майна підприємств району є власний капітал, частка якого у структурі майна складає 71,0 %, що є позитивним моментом, оскільки підприємства здійснюють свою діяльність за рахунок власних фінансових ресурсів. Необхідно зазначити, що поточні зобов'язання займають незначну частку – 24,6 %, із яких 4,0 % складають короткострокові кредити банків, 15,1 % - кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, 5,4 % - поточні зобов'язання за розрахунками.

4. На кінець 2024 року найбільшу частину у структурі активів становлять оборотні активи у ТОВ «Варяг»- 62,1%, у ТОВ «Довіра» - 92,8 %, у ТОВ «Вікторія» - 81,3 %, у ТОВ «Мрія» - 51,7 %, що справляє позитивний вплив на

майновий стан підприємств. Серед досліджуваних підприємств лише у ТОВ «Алета» необоротні активи займають більшу половину активів - 50,7 %, що свідчить про негативні зміни у фінансовому стані підприємства. Пропорційне співвідношення необоротних та оборотних активів у структурі майна наявне у ТОВ «Алета» (50,7% та 49,3%), ТОВ «Мрія» (48,3 % та 51,7 %).

5. Майно досліджуваних підприємств складається з різних джерел. Майновий стан ТОВ «Алета» формується, в основному, за рахунок основних засобів (50,7 %), дебіторської заборгованості (27,5%), та запасів (21,7%), ТОВ «Варяг» - основних засобів (37,9 %), дебіторської заборгованості (31,3%), з запасів (29,8%), ТОВ «Довіра» — грошових коштів (34,4%) та запасів (52,4%), ТОВ «Вікторія» — запасів (45,5%) та дебіторської заборгованості (35,8%), ТОВ «Мрія» — основних засобів (48,3%), дебіторської заборгованості (20,6%) та запасів (28,8%), Негативним моментом є незначна частка основних засобів в активах ТОВ «Довіра» - 7,2 %, ТОВ «Вікторія» - 18,7%.

6. На кінець 2024 року основним джерелом формування майна підприємств району є власний капітал – у ТОВ «Алета» (51,8 %), ТОВ «Варяг» (97,1%), ТОВ «Довіра» (90,6%), ТОВ «Вікторія» (87,9 %), ТОВ «Мрія» (63,2 %). Для проведення господарської діяльності ТОВ «Алета» та ТОВ «Вікторія» залучають короткостроковий кредит банку.

7. Негативним впливом на фінансовий стан є велика частка довгострокових та поточних зобов'язань у формуванні майна ТОВ «Алета» (41,1 %). Незначна частка поточних зобов'язань у формуванні майна ТОВ «Варяг» (2,9%), ТОВ «Довіра» (7,5%) засвідчує про підвищення ліквідності поточних боргових зобов'язань, а також нереалізовані можливості щодо додаткового залучення в оборот зовнішніх інвестицій. У ТОВ «Алета», ТОВ «Варяг», ТОВ «Довіра», ТОВ «Вікторія», ТОВ «Мрія» є можливості для їх подальшого економічного зростання, зміцнення майнового і фінансового стану при обов'язковому своєчасному погашенні своїх зобов'язань.

8. У ТОВ «Алета» власний капітал у структурі джерел формування майна займає 51,8 %, у ТОВ «Варяг» - 97,1 %, у ТОВ «Довіра» - 90,6 %, у

ТОВ «Вікторія» - 87,9 %, у ТОВ «Мрія» - 63,2 %. Це свідчить про достатню величину власного капіталу для функціонування підприємств без залучення зовнішніх джерел фінансування. Розрахований коефіцієнт фінансової стійкості у всіх підприємствах, значно перевищує нормативне значення. Серед досліджуваних підприємств найгірша ситуація у ТОВ «Алета» - на 1 грн позикових коштів приходиться 1,07 грн власних. Це пов'язано з тим, що підприємство залучило кредит банку для здійснення господарської діяльності.

9. Коефіцієнт фінансування усіх досліджуваних підприємствах свідчить про можливість підприємств погасити борги власними коштами, що свідчить про фінансову незалежність підприємств від зовнішніх джерел фінансування. Досить високе значення коефіцієнта фінансування (0,932) у ТОВ «Алета» свідчить про те, що підприємство для здійснення господарської діяльності залучає фінансові ресурси із зовнішніх джерел (як довгострокові, так і короткострокові).

10. Динаміка показників ліквідності свідчить про те, що фактичні значення коефіцієнта абсолютної ліквідності всіх досліджуваних підприємствах району значно менше нормативного значення. Так, ТОВ «Алета» у змозі негайно сплатити лише 2,8% поточних зобов'язань, ТОВ «Варяг» - 0,7 %, ТОВ «Довіра» - 1,2 %, ТОВ «Вікторія» - 0,6 %, ТОВ «Мрія» - 3,2 % зобов'язань.

11. Коефіцієнт швидкої ліквідності вище нормативного у ТОВ «Вікторія» та ТОВ «Мрія». Розрахований коефіцієнт показує, що на кожну гривню поточної заборгованості ТОВ «Алета» має 70 коп. ліквідних активів, ТОВ «Варяг» - 14 коп, ТОВ «Довіра» - 54 коп, ТОВ «Вікторія» - 2,99 грн, ТОВ «Мрія» - 88 коп.

12. Коефіцієнт покриття перевищує нормативне значення у всіх досліджуваних підприємствах району. Так, коефіцієнт покриття показує, що на одну гривню поточних зобов'язань у ТОВ «Алета» приходиться 2,00 грн оборотних активів, у ТОВ «Варяг» - 1,06 грн, у «Довіра» - 1,97 грн, у ТОВ «Вікторія» - 6,79 грн, у ТОВ «Мрія» - 2,65 грн.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1. Діагностика кризового стану підприємств та оцінка ймовірності банкрутства**

Ризиковий характер підприємницької діяльності, невизначеність та підвищення рівня конкурентної боротьби, обумовлюють необхідність застосування антикризових заходів.

Велика кількість підходів до визначення та прогнозування катаклізмів у діяльності підприємства ґрунтується на подвійній природі будь-якої кризи, яка одночасно створює й руйнує, тобто формує передумови та готує фундамент для подальшого розвитку підприємства, звільняє від попередньої стратегії бізнесу. Своєчасне розпізнавання ознак та природи кризи, її локалізація, використання елементів дослідження, як міри превентивного оздоровлення та відновлення платоспроможності, є основною метою діагностики в антикризовій діяльності підприємства.

Система антикризового впливу має властивості, що додають особливий механізм управлінню. Ці особливості механізму антикризового управління обумовлені задачами, що вирішує діагностика: своєчасне розпізнавання симптомів, факторів і, причин кризи, що наближається, її класифікація та розробка заходів, які необхідно прийняти.

Ефективність діагностики визначається наступними послідовними етапами її виконання:

- встановлення приналежності об'єкта до визначеного класу або групи об'єктів;
- виявлення відмінностей діагностованого об'єкта від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими;
- визначення припустимих відхилень від базових показників;

– розробка методики формування інституціональних норм, як базових показників [72].

Залежно від цілей, існують різні стратегії антикризового управління, але для кожної з них важливо своєчасне розпізнавання кризової ситуації, визначення причин, симптомів та факторів кризи.

Антикризове управління актуалізує функціональні аспекти з виявлення та подолання причин, що перешкоджають оздоровленню підприємства, і радикалізації заходів, що відновлюють його платоспроможність.

Особливість антикризового управління проявляється в об'єднанні у систему діагностики, попередження, подолання кризи, стратегії реструктуризації та застосування нестандартних методів в управлінні підприємством. З цих позицій антикризове управління є конструктивною реакцією на виявлені, у результаті діагностики, зміни, що загрожують банкрутством або порушенням нормального функціонування. Тобто ефективність результатів управлінських рішень визначається шляхом зіставлення рівня витрат ресурсів та ступеня досягнення цілей [14].

Однією з цілей антикризової діяльності є збереження ідентичності та нівелювання диспропорції внутрішніх і зовнішніх параметрів підприємства. Це виступає необхідною умовою його подальшого розвитку й адаптації до динаміки зовнішніх умов.

Діагностика одночасно виступає як оцінка стану поточного фінансового стану, базою для висування гіпотез про закономірності та можливий нестійкий фінансовий стан. Вона дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки у дисфункціях менеджменту, у результаті чого спрогнозувати модель функціонування та розвитку підприємства, враховуючи при цьому попередження його банкрутства.

Мета діагностики – своєчасне розпізнавання ознак та природи кризи, а також локалізація небажаних її впливів.

Економічна діагностика має низку специфічних властивостей, що виявляються в антикризовому управлінні:

- вивчення нових якостей об'єкта управління у результаті розвитку соціально-економічної системи;
- виявлення причинно-наслідкових зв'язків розвитку об'єкта та суб'єкта управління;
- моніторинг зміни ситуації в умовах високої ентропії ринкового макросередовища підприємств, що істотно знижує управління й ступінь інформаційного контролю та імовірність прогнозування;
- необхідність підвищення ефективності антикризових та прогностичних функцій діагностики [10, с.38].

Оскільки діагностика є інтегруючою складовою антикризового менеджменту підприємства, то вона здійснюється залежно від мети та об'єкта діагностики, відповідно до визначених завдань та з використанням специфічних методів діагностування.

На рисунку 3.1 наведено класифікацію типів та видів діагностики підприємств в антикризовому менеджменті.



Рисунок 3.1 - Класифікація типів та видів діагностики

Джерело: розроблено автором з використанням [10, 72, 73, 74]

Завдання здійснення діагностики полягає у визначенні заходів, управлінських рішень, спрямованих на поліпшення роботи всіх складових системи та способів їх реалізації та усунення негативного впливу відхилень нормативних значень будь-яких складових системи. Для забезпечення виконання окремих операцій процесу діагностики використовуються різні методи: аналітичні (засновані на безконтактних методах із використанням статистичної інформації та комплексного економічного аналізу); експертні (побудовані у результаті узагальнених оцінок та інформації, представлені експертами); динамічне програмування (розрахунковий метод рішення задач управління з використанням математичних моделей); лінійне програмування (математичний метод, що заснований на оптимізації досягнення кількісно визначеної мети).

На рисунку 3.2 наведено проведення діагностики кризового стану функціонування підприємства.

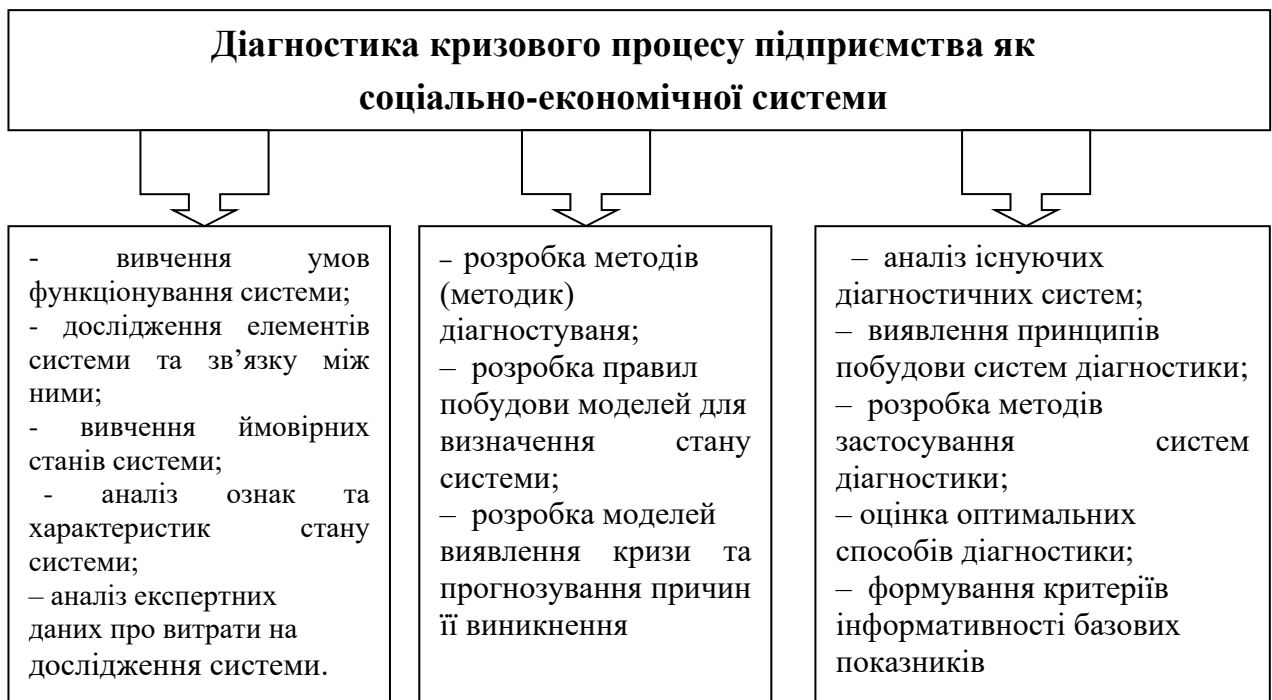


Рисунок 3.2 - Предмет дослідження діагностики в антикризовому управлінні

Джерело: розроблено автором з використанням [17, 19, 34]

Встановлення невеликих проявів кризи та визначення її масштабів може здійснюватися на основі суб'єктивних та об'єктивних оцінок змін у діяльності

підприємства. Суб'єктивні оцінки дозволяють швидко та без складних розрахунків визначити навіть окремі кризові прояви, але залежать від рівня підготовленості, «внутрішнього чуття» експерта. Об'єктивні оцінки базуються на розрахункових і первинних даних та не потребують ґрунтовної попередньої підготовки особи, що здійснює діагностику параметрів підприємства.

Достатньо виконати розрахункові операції згідно певного алгоритму і можна отримати відповідь на питання про наявність та масштаби кризи.

Діагностика кризового стану підприємства залежно від цілей і методів здійснення поділяється на два види:

1. Експрес-діагностика кризи – регулярна оцінка фінансового розвитку підприємства, яка проводиться на основі фінансового обліку за стандартними алгоритмами фінансового аналізу. Даний вид діагностики дозволяє протягом короткого проміжку часу (5–10 днів) з'ясувати проблеми, їх причини, запропонувати шляхи вирішення цих проблем та сформулювати пропозиції. Мета експрес-діагностики – виявити причини труднощів, а також віднайти швидкі заходи порятунку і розподілити необхідні дії у порядку їх терміновості та важливості [39, с. 121].

2. Фундаментальна діагностика кризи здійснюється шляхом аналізу фінансового розвитку підприємства на основі факторного аналізу та прогнозування, і являє собою всебічну та глибоку оцінку поточного стану підприємства, виявлення причин його погіршення та очікуваних тенденцій розвитку [46, с. 90].

Стандартні алгоритми фінансового аналізу підприємства дозволяють вирішити наступні завдання:

- провести оцінку фінансового стану;
- вивчати причини його погіршення або поліпшення;
- підготувати рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості та платоспроможності.

Ці завдання вирішуються шляхом розрахунку та вивчення динаміки абсолютних та відносних показників, які деталізуються на аналітичні блоки

оцінки: 1) складу та структури балансу; 2) фінансової стійкості; 3) ліквідності та платоспроможності; 4) рентабельності; 5) ділової активності.



Рисунок 3.3 – Види діагностики кризового стану підприємства

Джерело: розроблено автором з використанням [46, 66, 68]

Таким чином, експрес-діагностика стану підприємства проводиться на підставі оперативного вивчення його звітності шляхом розрахунку відносних показників, порівнянних у динаміці, що дозволяють оцінити тенденцію та глибину змін у стані підприємства.

На відміну від експрес-діагностики, яка є універсальною та прийнятною для будь-якого підприємства, фундаментальна діагностика являє собою творче дослідження і може проводитися лише аналітиками з високою кваліфікацією. Вона направлена на виявлення причин фінансової кризи підприємства та шляхів їх усунення, виходячи з того, яка концепція покладена в основу оздоровлення підприємства: концепція прориву або концепція еволюційного розвитку.

Залежно від завдань дослідження стан підприємства повинен

оцінюватися на певний момент часу. Структурно-логічна схема проведення діагностики кризи функціонування підприємства наведена на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 - Структурно-логічна схема проведення діагностики кризи функціонування підприємства

Джерело: розроблено автором з використанням [44, 45, 59]

I етап. Створення інформаційної бази дослідження. Проведення діагностики кризового стану потребує використання певної сукупності інформації внутрішнього та зовнішнього характеру стосовно результатів та перспектив діяльності підприємства.

Метою накопичення зовнішньої інформації є проведення моніторингу зовнішнього оточення підприємства, насамперед, у таких сегментах, як кон'юнктура ринків (споживчого, товарних, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів), державне регулювання бізнесу, податкова політика держави.

II етап. Діагностика кризового стану підприємства. Визначення кризового стану підприємства є комплексним діагностичним дослідженням, яке пропонується здійснювати у такому порядку.

2.1. Виявлення ознак кризи підприємства – на основі публічної звітності підприємства із застосуванням спеціальних прийомів аналізу виявляються зовнішні ознаки наявності кризового стану. Дослідження може підтримуватися спеціально розробленими автоматизованими інтелектуальними системами експрес-діагностики, які дають можливість швидко ідентифікувати стан підприємства, дійти попереднього висновку та запропонувати найбільш загальні рекомендації стосовно подальших дій.

Об'єктом дослідження при проведенні експрес-аналізу є:

- наявність збитків за результатами господарсько-фінансової діяльності та їх розміри порівняно з власним капіталом;
- наявність кредитів та позик, які не погашені у визначений термін, несплачені відсотки;
- обсяги та динаміка сумнівної та простроченої дебіторської заборгованості, щодо якої не вчинено дій, передбачених законодавством;
- обсяг та причини виникнення наднормативних запасів матеріальних оборотних активів;
- наявність кредиторської заборгованості перед бюджетом та позабюджетними фондами;
- негативна динаміка окремих показників фінансового стану підприємства, платоспроможності та фінансової стійкості (тобто ситуація, за якої фактичне значення та напрям зміни того чи іншого показника не співпадають з нормативними чи рекомендованими);
- тривалість операційного циклу та причини його продовження;
- кількісна оцінка вірогідності банкрутства підприємства, яка отримана експертним шляхом або у результаті використання спеціальних індексів та моделей.

Якщо результати загального аналізу фінансового стану сигналізують про

наявність негативних явищ та проблем у діяльності підприємства, викликають сумніви чи занепокоєння, необхідно перейти до наступного етапу роботи, у процесі якого проводиться поглиблений (фундаментальний) аналіз кризових явищ. Якщо ситуація визнається нормальною, процес діагностики кризового стану можна вважати закінченим.

2.2. Фундаментальний (поглиблений) аналіз кризових явищ підприємства. Метою проведення цього етапу діагностики є підтвердження висновку стосовно фінансового стану підприємства – об'єкта дослідження. Для проведення цієї роботи використовується спеціальний інструментарій, зокрема, оцінка динамічної платоспроможності та грошових потоків підприємства, стохастичне та імітаційне моделювання руху коштів та виникнення їх дефіциту, розробка прогнозів та імовірних сценаріїв розвитку підприємства тощо.

2.3. Визначення основних чинників виникнення та (або) поглиблення кризового стану підприємства. Визначення переліку кризових факторів та оцінка впливу кожного з них на виникнення та поглиблення кризи може бути проведена експертним шляхом (на основі побудови логічних ланцюгів впливу окремих економічних явищ) або на базі імітаційного моделювання (для кількісної оцінки).

Результатом цього етапу роботи є ранжований перелік найбільш негативних та позитивних чинників зовнішнього та внутрішнього характеру. Переважання зовнішніх кризових чинників, які неможливо локалізувати на рівні та силами підприємства, підвищує загрозу поглиблення кризи та ймовірність виникнення ситуації банкрутства.

Розробка ранжованого переліку найбільш ймовірних чинників розвитку кризових явищ дозволяє визначити основні проблеми (за ступенем значущості), розв'язання яких сприятиме подоланню кризи. Виявлений у процесі дослідження перелік позитивних чинників, особливо тих, дія яких посилюється, розглядають як приховані, не використані можливості підприємства, що сприятимуть його виходу з кризового стану.

III етап. Прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства

підприємства. Завданнями цього етапу є оцінка вірогідності та можливих наслідків поглиблення кризи до її останньої фази – банкрутства підприємства. Прогнозування наслідків подальшого розвитку та поглиблення кризи до фази банкрутства потребує проведення таких досліджень:

3.1. Оцінка вартості підприємства та його активів (ліквідності активів). Метою цього етапу є кількісна оцінка ринкової та ліквідаційної вартості майна підприємства та прогнозування ліквідності активів, тобто обсягу грошових коштів, що можуть бути використані для платежів за зовнішніми зобов'язаннями. Під час проведення оцінки враховують особливості об'єкта оцінювання (збитковість, наявність боргів, терміновість продажу тощо), що обумовлює необхідність пошуку та розробки специфічного практичного інструментарію.

3.2. Поглиблений аналіз зобов'язань (боргів) підприємства. Необхідність такого аналізу обумовлена тим, що здійснення оцінки реальної вартості зовнішніх зобов'язань є необхідною передумовою для визначення вартості чистих активів, а вивчення їх якісних характеристик – причин виникнення, характеру взаємовідносин із кредиторами, майнового забезпечення, терміновості тощо – дозволяє визначити імовірність виникнення ситуації банкрутства з ініціативи якогось кредитора.

3.3. Перспективна оцінка фінансових наслідків виникнення ситуації банкрутства. Виникнення ситуації банкрутства не завжди вигідно кредиторам підприємства, оскільки наявного майна може не вистачити для повного розрахунку за всіма зобов'язаннями підприємства. З цією метою пропонується визначити певні кількісні параметри задоволення їхніх економічних інтересів – рівень задоволення зобов'язань перед кредиторами та обсяг їхніх втрат внаслідок судового вирішення проблеми боргів. Наслідки виникнення ситуації банкрутства слід оцінювати з огляду на економічні інтереси власників підприємства. За від'ємного значення чистих активів або за їх недостатності вони можуть втратити не тільки напрацьований капітал, але й інвестиційні внески до статутного фонду підприємства. Кількісні параметри цих наслідків

повинні оцінюватись за допомогою спеціально розробленої системи оціночних показників, які мають не тільки діагностичне значення, а й є необхідним підґрунтям для вибору антикризових рішень щодо виведення підприємства із кризового стану.

IV етап. Дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства. Дослідження передумов подолання кризи та виживання господарюючого суб'єкта необхідно здійснювати на підставі концептуальних засад оцінки потенціалу виживання, тобто сукупності внутрішніх та зовнішніх передумов даної можливості. Оцінка потенціалу виживання підприємства потребує проведення таких досліджень:

4.1. Оцінка ресурсних передумов виживання підприємства, під якими розуміється сукупність ресурсів, якими володіє підприємство та які можуть забезпечити виведення підприємства зі стану кризи. Оцінка наявності ресурсних передумов виживання потребує, по-перше, проведення детального аналізу всієї сукупності ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, організаційних, просторових, інформаційних тощо), діючої організації їх формування та використання; по-друге, оцінку їх адекватності сучасним вимогам, яка має здійснюватися з використанням аналітичного методу, визначенням кількісних та якісних параметрів ресурсів, що забезпечують перемогу в конкурентній боротьбі за певних умов на відповідному сегменті ринку.

4.2. Оцінка можливостей розвитку підприємства та підвищення його конкурентного статусу, метою якого є оцінка можливості зростання основних показників господарсько-фінансової діяльності та генерування позитивних грошових потоків в обсягах, достатніх для самофінансування розвитку підприємства та виконання зовнішніх зобов'язань. Об'єктом дослідження є потенціал (тобто нереалізовані можливості) підприємства, виходячи з обсягу ресурсів, що наявні або можуть бути залучені для розвитку окремих видів діяльності підприємства (операційної, інвестиційної, фінансової).

4.3. Аналіз стану зовнішнього середовища та його сприятливості для

виходу підприємства зі стану кризи. На цьому етапі діагностики об'єктом дослідження є стан зовнішнього середовища підприємства, макро– та мікроекономічної кон'юнктури. Чинник зовнішнього середовища відіграє суттєву роль у виникненні та розвитку кризових явищ у діяльності окремих суб'єктів господарювання, посилює або послаблює перебіг кризи. Тому проведення аналізу впливу зовнішнього середовища на стан функціонування підприємства в цілому та стан його фінансових ресурсів, зокрема, і розробка можливих прогнозів подальшого розвитку ринкової ситуації є невід'ємною складовою діагностики.

Прогнозування можливих змін зовнішнього середовища та ринкової ситуації є необхідною інформаційною передумовою для формування висновків стосовно напрямку розвитку кризи. Якщо очікуються позитивні тенденції, то можлива локалізація кризи або самостійний вихід з неї. Якщо ж прогнозується погіршення стану зовнішнього середовища та ринкової ситуації, то найбільш вірогідно посилення кризи, прискорення її поглиблення. Це, відповідно, скорочує час та посилює потребу у прийнятті дійових рішень, спрямованих на подолання кризових явищ.

V етап. Узагальнення результатів діагностики кризи розвитку підприємства. Проведення діагностики завершується формуванням загального висновку (звіту), в якому узагальнюються результати проведеної роботи. Загальний звіт за результатами діагностики в систематизованому вигляді містить усі отримані результати дослідження, а саме: характер прояву кризових явищ та їхній вплив на діяльність підприємства; вірогідність виникнення ситуації банкрутства та її часові параметри (очікуваний термін); ступінь кризи та її масштаби; причини та чинники, що зумовили виникнення кризових явищ та сприятимуть підприємству у подоланні кризи; прогноз щодо розвитку зовнішнього оточення та ринкової ситуації, характер її впливу на проблеми та можливості підприємства; наявність передумов для виживання та подолання кризових явищ за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, можливі негативні наслідки подальшого розвитку кризових явищ та процесів для економічних

інтересів власників, кредиторів, працівників підприємства.

Запропонований механізм процесу діагностики кризи функціонування підприємства надасть можливість чітко структурувати процес дослідження, виокремити завдання та об'єкти окремих етапів діагностики, надати керівництву підприємства об'єктивну та повну інформацію для прийняття управлінських рішень та обґрунтування програми необхідних антикризових заходів.

Якість діагностики кризи підприємства визначається набором оціночних показників (коефіцієнтів), що використовуються для отримання експертного висновку.

Сучасною економічною теорією накопичено широкий спектр підходів до діагностики фінансово-економічного стану підприємства та визначення ймовірності його банкрутства.

У практиці антикризового менеджменту використовуються математичні моделі діагностики банкрутства підприємства та виявлення ознак кризового стану, за допомогою яких формують узагальнений показник. Застосування подібних моделей зумовлено наступними причинами:

- по-перше, можливістю оцінки фінансового стану з метою діагностики фінансової кризи, прогнозування банкрутства, оцінки зони ризику, в якій перебуває підприємство;

- по-друге, наявністю невеликої кількості значущих показників, що забезпечує високу точність результатів за низької трудомісткості їх використання;

- по-третє, забезпечення моделями інтегральної оцінки і можливості порівнювати різноманітні об'єкти;

- по-четверте, доступністю інформації для розрахунку всіх показників тощо [57].

Актуальною проблемою для сільськогосподарських підприємств є недосконалість методичного інструментарію виявлення кризи та оцінки ймовірності настання останньої її фази – банкрутства. Існує низка зарубіжних

методик і вітчизняна універсальна дискримінантна модель для прогнозування процесу виникнення кризових явищ у функціонуванні або розвитку підприємств, а також проведення превентивної діагностики кризи на її ранніх етапах. Проте переважна більшість цих методик та моделей не адаптовані до особливостей господарювання сільськогосподарських підприємств і найчастіше носять якісний характер: при цьому не мають конкретної системи індикаторів або критеріїв розпізнавання кризи та відповідного плану управлінських рішень, що обмежує можливості їх застосування для прогнозування кризових ситуацій у сільськогосподарських підприємствах.

Методики діагностики фінансового стану підприємств та прогнозування банкрутства зарубіжних авторів не адаптовані до вітчизняної економіки і не враховують специфіки діяльності українських підприємств, а саме: особливості у системі бухгалтерського обліку та податковому законодавстві, вплив інфляції на формування показників діяльності підприємства, галузеву належність підприємства; невідповідністю вітчизняних умов умовам, до яких вони розроблені; ігноруванням галузевих особливостей об'єкта аналізу; суб'єктивного формування вибірок показників, які підлягають аналізу; ігноруванням чинника різних вагових оцінок впливу окремих показників на загальні результати аналізу.

Саме тому оцінка фінансового стану досліджуваних підприємств Подільського району була визначена вітчизняною моделлю Терещенка та методом «ККК».

При побудові дискримінантної моделі діагностики банкрутства Терещенка, суттєвою перевагою методу є врахування галузевих особливостей об'єктів дослідження. Дискримінантна модель О.Терещенка є простою у розрахунку. Також дана модель прогнозування банкрутства підприємств враховує галузеві особливості підприємства, вирішує проблему визначення критичних значень показників, за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності.

Формула моделі:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (3.1)$$

де  $X_1$ — відношення грошових надходжень до зобов'язань;

$X_2$  — відношення валюти балансу до зобов'язань;

$X_3$  — відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

$X_4$  — відношення прибутку до виручки;

$X_5$  — відношення виробничих запасів до виручки від реалізації;

$X_6$  — відношення виручки від реалізації до активів.

Точність прогнозування банкрутства згідно з цією моделлю становить 95%. Коли  $Z_{\text{тер.}} > 2$  – банкрутство не загрожує,  $1 < Z_{\text{тер.}} < 2$  — фінансова стійкість порушена,  $0 < Z_{\text{тер.}} < 1$  — існує загроза банкрутства.

У табл. 3.1. представлені результати розрахунку ймовірності банкрутства досліджуваних підприємств Подільського району за 2024 рік на основі універсальної дискримінантної функції Терещенка.

Таблиця 3.1 – Прогнозування ймовірності банкрутства підприємств Подільського району за 2024 рік за моделлю Терещенка

Показники	ТОВ «Алета»	ТОВ «Варяг»	ТОВ «Довіра»	ТОВ «Вікторія»	ТОВ «Мрія»
$X_1$	2,97	1,98	1,12	8,13	2,27
$X_2$	2,07	2,77	3,25	8,35	3,16
$X_3$	0,15	0,10	0,07	0,76	0,16
$X_4$	0,22	0,40	0,32	0,65	0,24
$X_5$	0,03	0,09	0,04	0,15	0,08
$X_6$	1,44	0,72	1,06	0,95	0,88
$Z$	7,37	6,29	4,35	23,85	6,57

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності сільськогосподарських підприємств Подільського району

Згідно моделі прогнозування банкрутства за моделлю Терещенка, у 2024 році ТОВ «Алета», ТОВ «Варяг», ТОВ «Довіра», ТОВ «Вікторія», ТОВ «Мрія» банкрутство не загрожує, оскільки розрахований показник більше 2, дані підприємства є рентабельними, фінансово незалежними та стійкими до фінансових загроз.

Однак діагностика неспроможності на базі рейтингового числа не дає змогу оцінити причини потрапляння підприємств «у зону неплатоспроможності».

Крім того, нормативний зміст коефіцієнтів, що використовуються для рейтингової оцінки, не враховує галузевих особливостей підприємств [63].

Метод «ККК», розроблений викладачами МНАУ, який складається з п'яти показників, у т.ч. рівня рентабельності активів, коефіцієнта автономії та трьох показників ліквідності (абсолютної, швидкої і покриття). При цьому кожен з цих коефіцієнтів оцінюється в 20 балів за умови нормативного значення. Так, для підприємства, яке отримало до 60 балів, фінансовий стан критичний, 60-80 балів – не стійкий, 80-100 балів – стійкий, 100 балів – абсолютно стійкий.

Практика показала, що цей метод зручно використовувати для оцінки імовірності банкрутства.

Таблиця 3.2 – Оцінка імовірності банкрутства підприємств Подільського району за методом «ККК»

Коефіцієнти	Норматив	ТОВ «Алета»	ТОВ «Варяг»	ТОВ «Довіра»	ТОВ «Вікторія»	ТОВ «Мрія»
Автономії	> 0,5	0,52	0,97	0,91	0,88	0,63
Абсолютної ліквідності	0,2 – 0,25	0,03	0,01	0,01	0,01	0,03
Швидкої ліквідності	0,7 - 1	0,70	0,14	0,54	2,99	0,88
Покриття	> 1	1,99	1,06	1,97	6,79	2,65
Рентабельність активів	+	0,15	0,10	0,07	0,76	0,16
Кількість балів		80	60	60	80	80
Тип фінансового стану		стійкий	не стійкий	не стійкий	стійкий	стійкий

Джерело: розраховано за даними фінансової та статистичної звітності сільськогосподарських підприємств Подільського району

На основі даних таблиці 3.4 можемо зазначити, що підприємствам, фінансовий стан яких оцінено за методом коефіцієнтів та набрали від 60 до 80 балів, загрожує банкрутство, а саме: ТОВ «Варяг» та ТОВ «Довіра». А підприємствам (ТОВ «Алета», ТОВ «Вікторія», ТОВ «Мрія»), які набрали 80-100 балів банкрутство не загрожує, що підтверджують усі чотири моделі діагностики банкрутства.

Узагальнимо результативні показники за різними моделями прогнозування ймовірності банкрутства підприємств Подільського району у 2024 році (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Узагальнена таблиця результатів методів прогнозування ймовірності банкрутства підприємств Подільського району за 2024 рік

Моделі	ТОВ «Алета»	ТОВ «Варяг»	ТОВ «Довіра»	ТОВ «Вікторія»	ТОВ «Мрія»
Показники та ймовірність банкрутства					
Модель Терещенка	7,37 не загрожує	6,29 не загрожує	4,35 не загрожує	23,85 не загрожує	6,57 не загрожує
Метод «ККК», бали	80 не загрожує	60 загрожує	60 загрожує	80 не загрожує	80 не загрожує

Розроблено автором

Так, за результатами розрахунків прогнозування банкрутства досліджуваних підприємств Подільського району у 2024 році за дискримінантною моделлю Терещенка та методом «ККК» до фінансово стійких підприємств можна віднести: ТОВ «Алета», ТОВ «Вікторія», ТОВ «Мрія».

За результатами всіх досліджуваних моделей діагностики банкрутства (крім моделі «ККК») було встановлено, що ТОВ «Варяг» та ТОВ «Довіра» банкрутство не загрожує, а за моделлю «ККК» підприємства мають нестійкий фінансовий стан і їм загрожує банкрутство.

### 3.2. Розробка антикризової стратегії розвитку підприємств

Розробка антикризової стратегії розвитку підприємств є системним процесом, що включає комплексне вивчення фінансового стану підприємства, ідентифікацію джерел кризових явищ, формування стратегічних цілей та реалізацію практичних заходів для стабілізації та розвитку підприємства. Антикризова стратегія є не лише засобом подолання фінансових труднощів, але й інструментом підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства на довгостроковій основі.

Наведемо етапи розробки антикризової стратегії.

Перший етап – діагностика фінансового стану підприємства. На цьому етапі здійснюється всебічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, що включає: оцінку ліквідності, яка відображає здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання; визначення платоспроможності та фінансової стійкості; аналіз ділової активності, включаючи темпи обороту активів та прибутковість продукції; виявлення проблемних зон, таких як зростання дебіторської заборгованості, дефіцит обігових коштів, неефективна структура витрат [61, с. 76].

Діагностика проводиться із застосуванням фінансових коефіцієнтів, аналізу балансу, звітності про прибутки та збитки, а також порівняння із середньоринковими показниками підприємств аналогічного профілю.

Другий етап – ідентифікація причин кризових явищ. Причини фінансової кризи можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Зовнішні фактори включають економічну нестабільність, зміни податкового та законодавчого середовища, підвищення конкуренції, коливання попиту та цін на сировину. Внутрішні фактори – це неефективне управління фінансами та персоналом, низька продуктивність праці, надлишкові запаси, непродуктивні витрати та недосконала структура активів [62].

Виявлення першопричин дозволяє розробити конкретні заходи реагування, що будуть спрямовані на усунення як симптомів, так і джерел кризових явищ.

Третій етап – формування цілей антикризового управління. Стратегічні та тактичні цілі включають: стабілізацію фінансового стану підприємства; скорочення непотрібних витрат; підвищення ліквідності та обіговості капіталу; збільшення доходів та прибутковості; оптимізацію структури активів і пасивів; підвищення ефективності виробництва та управління персоналом. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та реалістичними, що дозволяє оцінити ефективність їх досягнення на кожному етапі реалізації стратегії [6, с. 10].

Четвертий етап – розробка заходів антикризової стратегії. Комплекс заходів може включати:

1. Фінансову реструктуризацію, спрямовану на зміну структури капіталу, зменшення боргового навантаження та покращення платоспроможності.
2. Оптимізацію витрат, що передбачає скорочення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження собівартості продукції та енергозатрат.
3. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, що включає встановлення контрольних строків оплати, прискорення обороту коштів та оптимізацію взаєморозрахунків із контрагентами.
4. Управління грошовими потоками, що забезпечує синхронізацію надходжень і витрат, запобігає дефіциту ліквідності та дозволяє планувати інвестиційні проєкти.
5. Диверсифікацію діяльності, тобто розширення асортименту продукції або вихід на нові ринки, що знижує ризики залежності від одного сегменту ринку.
6. Інноваційний розвиток, включаючи впровадження нових технологій, автоматизацію виробничих процесів та модернізацію управлінських методів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

П'ятий етап – реалізація антикризової стратегії. Цей етап передбачає практичне впровадження розроблених заходів у діяльність підприємства. Важливими аспектами є: контроль за виконанням заходів; своєчасне коригування планів у разі виявлення невідповідностей; регулярний моніторинг фінансових результатів та показників ефективності.

Шостий етап – оцінка ефективності стратегії. На даному етапі визначаються результати впровадження заходів шляхом аналізу фінансових показників, зокрема: ліквідності та платоспроможності; частки власного капіталу; обсягу дебіторської та кредиторської заборгованості; рівня прибутковості та рентабельності; ефективності використання активів.

Ефективність стратегії оцінюється як на короткостроковому, так і на довгостроковому періоді, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

До основних інструментів антикризового управління належать [14]:

1. Фінансова реструктуризація. Передбачає зміну структури капіталу підприємства, зменшення боргового навантаження та покращення платоспроможності.

2. Оптимізація витрат. Спрямована на скорочення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та зниження собівартості продукції.

3. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Включає заходи щодо прискорення обігу коштів, зменшення обсягів простроченої заборгованості та покращення розрахунків із контрагентами.

4. Управління грошовими потоками. Забезпечує синхронізацію надходжень і витрат грошових коштів, що сприяє підтриманню ліквідності підприємства.

5. Диверсифікація діяльності. Передбачає розширення асортименту продукції або вихід на нові ринки з метою зниження ризиків.

6. Інноваційний розвиток. Впровадження нових технологій і методів управління дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Формування антикризової стратегії розвитку підприємств передбачає визначення ключових напрямів їх подальшої діяльності.

По-перше, важливим напрямом є зміцнення фінансової стійкості підприємства, що досягається шляхом збільшення частки власного капіталу, зниження залежності від позикових коштів та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

По-друге, необхідно забезпечити підвищення ліквідності підприємства, що передбачає оптимізацію структури оборотних активів, прискорення їх обігу та зменшення дебіторської заборгованості.

По-третє, значну роль відіграє підвищення ефективності виробництва, що включає модернізацію основних засобів, впровадження нових технологій та зниження витрат.

По-четверте, важливим напрямом є розвиток маркетингової діяльності, спрямований на розширення ринків збуту, підвищення якості продукції та задоволення потреб споживачів.

По-п'яте, необхідно забезпечити ефективне управління персоналом, що передбачає підвищення кваліфікації працівників, мотивацію та оптимізацію чисельності персоналу.

Реалізація антикризової стратегії дозволяє підприємству не лише подолати кризові явища, а й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Основні результати включають: відновлення платоспроможності та фінансової стабільності (підприємство своєчасно виконує фінансові зобов'язання, стабілізує ліквідність та оптимізує структуру капіталу); зростання прибутковості та рентабельності (завдяки оптимізації витрат, підвищенню ефективності виробництва та збільшенню доходів підприємство отримує додаткові фінансові ресурси для розвитку); зниження ризиків фінансових та операційних втрат (впровадження антикризових заходів дозволяє мінімізувати вплив негативних зовнішніх і внутрішніх факторів); підвищення конкурентоспроможності підприємства (інноваційний розвиток, диверсифікація та маркетингові заходи дозволяють зайняти стабільну позицію на ринку та ефективно реагувати на зміну попиту); забезпечення стабільного довгострокового розвитку (систематичне впровадження антикризових заходів створює передумови для стійкого фінансового та організаційного розвитку, підвищує інвестиційну привабливість та формує конкурентні переваги).

### **3.3. Напрями реалізації антикризової стратегії**

У сучасних умовах діяльність підприємств значною мірою визначається рівнем конкуренції, фінансовою стабільністю, ефективністю використання

ресурсів та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Як показав проведений аналіз, підприємства Подільського району стикаються з низкою проблем: значною дебіторською заборгованістю, надмірними запасами, недостатнім рівнем ліквідності та залежністю від кредитних ресурсів.

Ризикова природа підприємницької діяльності та обмеженість фінансових ресурсів створюють умови, за яких звичайні управлінські підходи стають недостатніми. Саме тому впровадження антикризових заходів є ключовим завданням для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Антикризова стратегія дозволяє не лише зменшити ризики фінансових втрат, а й спрямувати діяльність підприємства на підвищення ефективності використання наявних ресурсів [8].

Антикризові заходи поділяються на кілька взаємопов'язаних напрямів. Перший з них – підвищення ліквідності. Ліквідність визначає здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та працівниками. Погіршення ліквідності може призвести до неплатоспроможності та зниження довіри партнерів. У практичному аспекті підвищення ліквідності здійснюється через оптимізацію дебіторської заборгованості, прискорення обороту запасів і контроль за грошовими потоками.

Другий напрям – управління дебіторською заборгованістю. Надмірна дебіторська заборгованість свідчить про неефективність контролю розрахунків з контрагентами та призводить до заморожування обігових коштів. Для зниження цього ризику підприємствам рекомендується запроваджувати суворіші терміни оплати, системи штрафних санкцій за прострочення та проводити регулярний аналіз платоспроможності контрагентів. Такі заходи дозволяють забезпечити своєчасне надходження коштів та підвищити фінансову стабільність [13, с. 104].

Третій напрям – оптимізація структури активів. Надлишкові запаси або нерухомі активи, які не використовуються у виробничому процесі, створюють додаткові витрати та знижують обіговість капіталу. Важливо забезпечити

збалансовану структуру активів, при якій оборотні кошти використовуються ефективно, а частка ліквідних активів дозволяє швидко реагувати на зміни ринку. Оптимізація активів включає планування закупівель, прискорення реалізації продукції та контроль залишків на складах.

Четвертий напрям – підвищення фінансової стійкості підприємства. Це досягається через збільшення частки власного капіталу та обмеження залежності від позикових коштів. Фінансова стійкість забезпечує стійке функціонування підприємства навіть у періоди економічних коливань, дозволяє залучати інвестиції та зміцнює позиції на ринку. Важливим елементом цього напрямку є ефективне фінансове планування та контроль за використанням ресурсів.

П'ятий напрям – ефективне управління витратами. Зниження витрат без втрати якості продукції або послуг підвищує прибутковість підприємства. До практичних заходів належать оптимізація виробничих процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, контроль за витратами матеріалів і енергії. Раціональне використання ресурсів дозволяє підвищити конкурентоспроможність та фінансову стабільність підприємства.

Усе це створює основу для формування комплексної антикризової стратегії, яка враховує не тільки внутрішні фактори діяльності підприємства, а й вимоги зовнішнього середовища — конкуренції, інвестиційних умов та державного регулювання. На підставі проведеного аналізу структури активів і джерел формування майна підприємств можна розробити конкретні заходи, що спрямовані на стабілізацію фінансового стану та підвищення ефективності діяльності.

Проведений аналіз фінансового стану підприємств Веселинівського району показав наявність низки проблем, що негативно впливають на їхню платоспроможність та фінансову стабільність. Серед основних труднощів виділяються: надмірна дебіторська заборгованість, нерівномірна структура активів, недостатній рівень ліквідності та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

В умовах ринку, що постійно змінюється, підприємство має бути здатним швидко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Саме тому розробка антикризової стратегії розвитку є пріоритетним завданням для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Така стратегія передбачає комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану, підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію структури капіталу.

Основні напрями антикризових заходів можна умовно поділити на п'ять груп:

1. Підвищення ліквідності підприємства – забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань, скорочення простою обігових коштів та прискорення обороту запасів.

2. Оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості – контроль за строками платежів, встановлення систем штрафів та стимулів для своєчасної сплати.

3. Управління активами та інвестиціями – збалансоване розміщення основних і оборотних засобів, скорочення надлишкових запасів та нерентабельних вкладень.

4. Підвищення фінансової стійкості – збільшення частки власного капіталу, зменшення залежності від позикових ресурсів, планування витрат і доходів.

5. Оптимізація витрат і підвищення ефективності виробництва – контроль за матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Рекомендовані антикризові заходи та напрями впровадження наведені у табл. 3.4.

Реалізація запропонованих заходів дозволяє підприємствам знизити фінансові ризики та забезпечити стабільний розвиток навіть у періоди економічної нестабільності.

Таблиця 3.4 – Рекомендовані антикризові заходи та напрями впровадження

Напрямок антикризових заходів	Практичні рекомендації	Очікуваний ефект
Підвищення ліквідності	Прискорення обороту запасів, моніторинг грошових потоків	Своєчасне виконання фінансових зобов'язань, зменшення ризику неплатоспроможності
Управління дебіторською заборгованістю	Встановлення строків оплати, контроль платоспроможності контрагентів	Зменшення замороження коштів, покращення фінансової стабільності
Оптимізація структури активів	Скорочення надлишкових запасів, інвестиції в рентабельні активи	Підвищення обіговості капіталу, збільшення прибутковості
Підвищення фінансової стійкості	Збільшення частки власного капіталу, обмеження позикових коштів	Зменшення фінансових ризиків, підвищення інвестиційної привабливості
Оптимізація витрат	Впровадження ресурсозберігаючих технологій, контроль виробничих процесів	Підвищення ефективності діяльності, зростання прибутку

1. Підвищення ліквідності є критично важливим для своєчасного виконання фінансових зобов'язань. Прискорення обороту запасів та постійний моніторинг грошових потоків дозволяє мінімізувати ризик неплатоспроможності та забезпечити безперебійність операційної діяльності.

2. Управління дебіторською заборгованістю спрямоване на зменшення заморожених коштів. Контроль платоспроможності контрагентів та чітке встановлення строків оплати дозволяє уникнути накопичення простроченої заборгованості, що безпосередньо підвищує фінансову стабільність підприємства.

3. Оптимізація структури активів передбачає скорочення надлишкових запасів і спрямування ресурсів на більш рентабельні активи. Це забезпечує вищу обіговість капіталу та збільшення прибутковості, оскільки кошти ефективніше використовуються у виробничому процесі.

4. Підвищення фінансової стійкості через збільшення частки власного капіталу та обмеження позикових коштів зменшує фінансові ризики та підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Стабільна структура

капіталу забезпечує більшу гнучкість при залученні додаткових ресурсів у разі потреби.

5. Оптимізація витрат включає впровадження ресурсозберігаючих технологій та контроль виробничих процесів. Це дозволяє підвищити ефективність діяльності та зростання прибутку, оскільки скорочуються непотрібні витрати та підвищується рентабельність виробництва.

Таким чином, поєднання всіх заходів забезпечує комплексний підхід до антикризового управління, де підвищення ліквідності, контроль за дебіторською заборгованістю та оптимізація активів стають ключовими факторами фінансової стабільності підприємства.

План впровадження антикризових заходів у підприємствах Подільського району наведемо у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – План впровадження антикризових заходів у підприємствах Подільського району

<b>Етап впровадження</b>	<b>Заходи</b>	<b>Відповідальний</b>	<b>Терміни виконання</b>	<b>Показники ефективності</b>
<b>Етап 1:</b> Аналіз	Оцінка дебіторської заборгованості, визначення ліквідності	Фінансовий відділ	1 місяць	Зменшення простроченої заборгованості на 10%
<b>Етап 2:</b> Оптимізація активів	Перегляд запасів, реорганізація виробничих ресурсів	Виробничий відділ	2 місяці	Зниження надлишкових запасів на 15%
<b>Етап 3:</b> Управління витратами	Впровадження ресурсозберігаючих технологій	Відділ економіки та планування	3 місяці	Скорочення витрат на 10%
<b>Етап 4:</b> Зміцнення фінансової стійкості	Залучення додаткового власного капіталу, обмеження кредитів	Керівництво	6 місяців	Збільшення частки власного капіталу до 75%
<b>Етап 5:</b> Контроль та моніторинг	Регулярний аналіз фінансового стану, коригування планів	Фінансовий відділ	Постійно	Підтримка ліквідності на рівні не менше 1,0

План впровадження антикризових заходів забезпечує поетапне, системне реагування на кризові ситуації і дозволяє підприємству контролювати ризики на кожному етапі.

Етап 1: Аналіз – базовий етап, на якому визначаються проблемні зони: дебіторська заборгованість, ліквідність, наявність прострочених платежів. Ефективність цього етапу проявляється у зменшенні простроченої заборгованості на 10%, що позитивно впливає на обіг коштів.

Етап 2: Оптимізація активів – забезпечує ефективніше використання ресурсів. Реорганізація запасів і виробничих ресурсів дозволяє уникнути замороження коштів і знизити надлишкові запаси на 15%, що безпосередньо впливає на обіговість капіталу.

Етап 3: Управління витратами – впровадження ресурсозберігаючих технологій та контроль виробничих процесів забезпечує скорочення витрат на 10%, що покращує рентабельність підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

Етап 4: Зміцнення фінансової стійкості – передбачає залучення власного капіталу та обмеження зовнішніх позик. Збільшення частки власного капіталу до 75% підвищує фінансову незалежність підприємства і знижує ризики неплатоспроможності.

Етап 5: Контроль та моніторинг – постійний аналіз фінансового стану дозволяє оперативно коригувати плани та підтримувати ліквідність на рівні не менше 1,0, що забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі.

Виконання цих заходів у комплексі дозволяє підприємству збалансовано управляти фінансами, ефективно розподіляти ресурси та своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Дотримання етапного підходу дозволяє підприємству системно впроваджувати антикризові заходи та відстежувати їхню ефективність. Кожен етап передбачає чіткі терміни виконання та конкретні показники ефективності, що сприяє об'єктивній оцінці результатів.

Прогноз впливу антикризових заходів на фінансовий стан підприємств наведено у табл. 3.6.

Аналіз даних таблиці 3.6. показує, що реалізація комплексного пакета антикризових заходів здатна суттєво покращити фінансовий стан підприємств та їх здатність протистояти ризикам економічної нестабільності.

Таблиця 3.6 – Прогноз впливу антикризових заходів на фінансовий стан підприємств

Показник	Поточний стан (2024р.)	Прогноз після впровадження заходів	Зміна
Ліквідність (коефіцієнт)	0,85	1,15	+0,30
Частка дебіторської заборгованості	35%	25%	-10%
Частка власного капіталу	71%	78%	+7%
Надлишкові запаси	40%	28%	-12%
Чистий прибуток	12 млн грн	18 млн грн	+6 млн грн

Початковий показник ліквідності становив 0,85, що свідчить про недостатню платоспроможність для покриття короткострокових зобов'язань. Після впровадження заходів прогнозується підвищення коефіцієнта до 1,15, тобто на 0,30. Це означає, що підприємство зможе своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, зменшуючи ризик неплатоспроможності та підвищуючи довіру інвесторів і кредиторів.

Частка дебіторської заборгованості: зниження з 35% до 25% (-10%) свідчить про ефективний контроль заборгованості клієнтів та швидший оборот коштів. Це позитивно впливає на обіг капіталу та дозволяє підприємству використовувати власні ресурси більш ефективно, скорочуючи потребу у додатковому залученні позикових коштів.

Частка власного капіталу: зростання з 71% до 78% (+7%) демонструє зміцнення фінансової стійкості підприємства. Високий рівень власного капіталу зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування, підвищує інвестиційну привабливість і забезпечує більшу стабільність у кризових умовах.

Надлишкові запаси: скорочення з 40% до 28% (-12%) свідчить про оптимізацію структури активів та підвищення обіговості капіталу. Це дозволяє зменшити витрати на зберігання і управління запасами та забезпечує більш ефективне використання ресурсів у виробничому процесі.

Чистий прибуток: зростання з 12 млн грн до 18 млн грн (+6 млн грн) демонструє загальну ефективність антикризових заходів. Підвищення

прибутковості обумовлено одночасним зростанням ліквідності, оптимізацією активів і витрат, а також зміцненням фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, прогнозні зміни показників свідчать про те, що впровадження антикризових заходів дозволяє підприємству не лише стабілізувати фінансовий стан, але й створити передумови для подальшого зростання та підвищення ефективності господарської діяльності. Особливо важливо, що комплексний підхід забезпечує одночасне покращення ліквідності, структури капіталу та прибутковості, що є ключовими критеріями фінансової стійкості на сучасному ринку.

На основі аналізу балансових показників підприємств району (ТОВ «Алета», ТОВ «Варяг», ТОВ «Довіра», ТОВ «Вікторія», ТОВ «Мрія») можна запропонувати індивідуальні антикризові заходи для підвищення фінансової стійкості та ліквідності кожного підприємства.

Виявлені наступні основні проблеми:

ТОВ «Алета» – велика частка необоротних активів (50,7%), що знижує ліквідність; високий рівень довгострокових та поточних зобов'язань (41,1%).

ТОВ «Варяг» – значна частка власного капіталу (97,1%), низький рівень поточних зобов'язань (2,9%), що створює потенціал для залучення додаткових оборотних ресурсів.

ТОВ «Довіра» – мала питома вага основних засобів (7,2%), високий рівень запасів (52,4%), потребує оптимізації структури активів.

ТОВ «Вікторія» – надлишкові запаси (45,5%), висока дебіторська заборгованість (35,8%), що заморожує оборотний капітал.

ТОВ «Мрія» – велика частка основних засобів (48,3%), потребує підвищення ліквідності за рахунок оптимізації дебіторської заборгованості та запасів.

Розрахунок фінансових показників та пропозиції антикризових заходів наведено у табл. 3.7.

За даними таблиці 3.7 можемо зробити висновок, що впровадження заходів дозволить підвищити ліквідність і зменшити ризики

Таблиця 3.7 – Розрахунок фінансових показників та пропозиції антикризових заходів

Підприємство	Ліквідність (коеф.)	Частка дебіторської заборгованості	Частка запасів	Пропозиції антикризових заходів
ТОВ «Алета»	0,75	27,5%	21,7%	Продати або списати неактивні необоротні активи, оптимізувати поточні зобов'язання, скоротити надлишкові запаси
ТОВ «Варяг»	1,05	31,3%	29,8%	Використати вільні оборотні кошти для інвестицій у рентабельні проекти, підвищити контроль дебіторської заборгованості
ТОВ «Довіра»	0,90	12,0%	52,4%	Оптимізувати запаси, приділити увагу збільшенню частки основних засобів, покращити оборотність активів
ТОВ «Вікторія»	0,80	35,8%	45,5%	Впровадити контроль за дебіторською заборгованістю, скоротити надлишкові запаси, переглянути кредитну політику
ТОВ «Мрія»	0,95	20,6%	28,8%	Оптимізувати дебіторську заборгованість, використати частину оборотних коштів для підвищення ліквідності, переглянути розподіл запасів і основних засобів

неплатоспроможності. Для підприємств із високою часткою необоротних активів (ТОВ «Алета», ТОВ «Мрія») рекомендується часткова конверсія активів у ліквідні форми, для підприємств із надлишковими запасами (ТОВ «Довіра», ТОВ «Вікторія») – оптимізація запасів і прискорення їхнього обігу.

Таблиця 3.8 – Прогноз фінансових результатів після впровадження антикризових заходів

Підприємство	Ліквідність	Частка дебіторської заборгованості	Частка запасів	Чистий прибуток (млн грн)
ТОВ «Алета»	1,05	20%	18%	15
ТОВ «Варяг»	1,20	25%	25%	22
ТОВ «Довіра»	1,10	10%	35%	19
ТОВ «Вікторія»	1,00	25%	35%	16
ТОВ «Мрія»	1,15	15%	22%	20

Прогнозні показники свідчать про поліпшення фінансового стану кожного підприємства після впровадження антикризових заходів. Зростання ліквідності та зменшення частки дебіторської заборгованості дозволить підприємствам своєчасно виконувати зобов'язання, а оптимізація запасів і ефективне використання активів забезпечить підвищення чистого прибутку.

### **Висновки до розділу 3**

1. Особливість антикризового управління проявляється в об'єднанні у систему діагностики, попередження, подолання кризи, стратегії реструктуризації та застосування нестандартних методів в управлінні підприємством. З цих позицій антикризове управління є конструктивною реакцією на виявлені у результаті діагностики зміни, що загрожують банкрутством або порушенням нормального функціонування.

2. Запропонований механізм процесу діагностики кризи функціонування підприємства надасть можливість чітко структурувати процес дослідження, виокремити завдання та об'єкти окремих етапів діагностики, надати керівництву підприємства об'єктивну та повну інформацію для прийняття управлінських рішень та обґрунтування програми необхідних антикризових заходів. Якість діагностики кризи підприємства визначається набором оціночних показників (коефіцієнтів), що використовуються для отримання експертного висновку.

3. Діагностика фінансового стану підприємств та прогнозування банкрутства підприємств Подільського району була визначена вітчизняною моделлю Терещенка та методом «ККК». За результатами розрахунків прогнозування банкрутства досліджуваних сільськогосподарських підприємств Подільського району у 2024 році за дискримінантною моделлю Терещенка та методом «ККК» до фінансово стійких підприємств можна віднести: ТОВ «Алета», ТОВ «Вікторія», ТОВ «Мрія». За результатами всіх досліджуваних моделей діагностики банкрутства (крім моделі «ККК») було встановлено, що ТОВ «Варяг» та ТОВ «Довіра» банкрутство не загрожує, а за моделлю «ККК» підприємства мають нестійкий фінансовий стан і їм загрожує банкрутство.

4. Розробка антикризової стратегії є системним процесом, який включає діагностику фінансового стану підприємства, ідентифікацію причин кризових явищ, формування стратегічних цілей та розробку практичних заходів. Такий комплексний підхід дозволяє не лише подолати кризу, а й підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

5. Розробка та впровадження антикризових заходів (фінансова реструктуризація, управління активами, диверсифікація діяльності, інноваційний розвиток) дозволяє підприємству зменшити фінансові ризики, підвищити обіговість капіталу, оптимізувати витрати та створити передумови для стабільного розвитку.

6. Практичне впровадження антикризової стратегії передбачає контроль за виконанням заходів, регулярний моніторинг фінансових показників і коригування планів відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

7. Аналіз прогнозних показників свідчить про ефективність комплексного підходу: підвищення ліквідності, зниження дебіторської заборгованості, оптимізація запасів, збільшення частки власного капіталу та зростання чистого прибутку демонструють покращення фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

8. Індивідуалізація антикризових заходів для конкретних підприємств (ТОВ «Алета», ТОВ «Варяг», ТОВ «Довіра», ТОВ «Вікторія», ТОВ «Мрія») забезпечує адаптацію стратегії до специфіки їх діяльності, враховує структуру активів та особливості фінансування, що сприяє більш ефективному управлінню ризиками.

9. Загалом, реалізація антикризових заходів дозволяє підприємствам Подільського району не лише стабілізувати фінансовий стан, а й створити умови для довгострокового розвитку, підвищення прибутковості та зміцнення позицій на ринку.

## ВИСНОВКИ

Опрацьований матеріал щодо антикризового управління у підприємствах Подільського району дозволяє зробити наступні висновки:

1. Антикризове управлінням - сукупність дієвих прийомів, способів, засобів, які дозволяють завчасно спрогнозувати усі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання та недопущення його банкрутства у найближчий час. Основним завданням антикризового управління є відстеження та своєчасне виявлення усіх економічних явищ і станів, які найчастіше стають причиною негативних економічних процесів.

2. На кінець 2024 року найбільшу частину у структурі активів становлять оборотні активи у ТОВ «Варяг»- 62,1%, у ТОВ «Довіра» - 92,8 %, у ТОВ «Вікторія» - 81,3 %, у ТОВ «Мрія» - 51,7 %, що справляє позитивний вплив на майновий стан господарств. Серед досліджуваних підприємств лише у ТОВ «Алета» необоротні активи займають більшу половину активів - 50,7 %, що свідчить про негативні зміни у фінансовому стані підприємства. Пропорційне співвідношення необоротних та оборотних активів у структурі майна наявне у ТОВ «Алета» (50,7% та 49,3%), ТОВ «Мрія» (48,3 % та 51,7 %).

3. На кінець 2024 року основним джерелом формування майна сільськогосподарських підприємств району є власний капітал – у ТОВ «Алета» (51,8 %), ТОВ «Варяг» (97,1%), ТОВ «Довіра» (90,6%), ТОВ «Вікторія» (87,9 %), ТОВ «Мрія» (63,2 %). Для проведення господарської діяльності ТОВ «Алета» та ТОВ «Вікторія» залучають короткостроковий кредит банку.

4. Негативним впливом на фінансовий стан є велика частка довгострокових та поточних зобов'язань у формуванні майна ТОВ «Алета» (41,1 %). Незначна частка поточних зобов'язань у формуванні майна ТОВ «Варяг» (2,9%), ТОВ «Довіра» (7,5%) засвідчує про підвищення ліквідності поточних боргових зобов'язань, а також нереалізовані можливості щодо додаткового залучення в оборот зовнішніх інвестицій. У ТОВ «Алета, ТОВ «Варяг», ТОВ «Довіра», ТОВ «Вікторія», ТОВ «Мрія» є можливості для їх

подальшого економічного зростання, зміцнення майнового і фінансового стану при обов'язковому своєчасному погашенні своїх зобов'язань.

5. У ТОВ «Алета» власний капітал у структурі джерел формування майна займає 51,8 %, у ТОВ «Варяг» - 97,1 %, у ТОВ «Довіра» - 90,6 %, у ТОВ «Вікторія» - 87,9 %, у ТОВ «Мрія» - 63,2 %. Це свідчить про достатню величину власного капіталу для функціонування господарств без залучення зовнішніх джерел фінансування. Розрахований коефіцієнт фінансової стійкості у всіх господарствах, значно перевищує нормативне значення. Серед досліджуваних підприємств найгірша ситуація у ТОВ «Алета» - на 1 грн позикових коштів приходиться 1,07 грн власних. Це пов'язано з тим, що господарство залучило кредит банку для здійснення господарської діяльності.

6. Коефіцієнт фінансування усіх досліджуваних підприємств свідчить про можливість підприємств погасити борги власними коштами, що свідчить про фінансову незалежність підприємств від зовнішніх джерел фінансування. Досить високе значення коефіцієнта фінансування (0,932) у ТОВ «Алета» свідчить про те, що підприємство для здійснення господарської діяльності залучає фінансові ресурси із зовнішніх джерел (як довгострокові, так і короткострокові).

7. Особливість антикризового управління проявляється в об'єднанні у систему діагностики, попередження, подолання кризи, стратегії реструктуризації та застосування нестандартних методів в управлінні підприємством. З цих позицій антикризове управління є конструктивною реакцією на виявлені у результаті діагностики зміни, що загрожують банкрутством або порушенням нормального функціонування. Тобто ефективність результатів управлінських рішень визначається шляхом зіставлення рівня витрат ресурсів та ступеня досягнення цілей.

8. Діагностика одночасно виступає, як оцінка стану поточного фінансового стану, базою для висування гіпотез про закономірності та можливий нестійкий фінансовий стан. Вона дозволяє виявляти причинно-

наслідкові зв'язки у дисфункціях менеджменту, у результаті чого спрогнозувати модель функціонування та розвитку підприємства, враховуючи при цьому попередження його банкрутства. Оскільки діагностика є інтегруючою складовою антикризового менеджменту підприємства, то вона здійснюється залежно від мети та об'єкта діагностики, відповідно до визначених завдань та з використанням специфічних методів діагностування.

9. Діагностика фінансового стану підприємств та прогнозування банкрутства досліджуваних підприємств Подільського району була визначена вітчизняною моделлю Терещенка та методом «ККК». За результатами розрахунків прогнозування банкрутства досліджуваних підприємств Подільського району у 2024 році за дискримінантною моделлю Терещенка та методом «ККК» до фінансово-стійких підприємств можна віднести: ТОВ «Алета», ТОВ «Вікторія», ТОВ «Мрія». За результатами всіх досліджуваних моделей діагностики банкрутства (крім моделі «ККК») було встановлено, що ТОВ «Варяг» та ТОВ «Довіра» банкрутство не загрожує, а за моделлю «ККК» підприємства мають нестійкий фінансовий стан і їм загрожує банкрутство.

10. Запропонований механізм процесу діагностики кризи функціонування підприємства надасть можливість чітко структурувати процес дослідження, виокремити завдання та об'єкти окремих етапів діагностики, надати керівництву підприємства об'єктивну та повну інформацію для прийняття управлінських рішень та обґрунтування програми необхідних антикризових заходів. Якість діагностики кризи підприємства визначається набором оціночних показників (коефіцієнтів), що використовуються для отримання експертного висновку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 11.10.2025)
2. Бабін Д.О. Використання цифрових технологій в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві. *III Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій»*, Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». 25 квітня 2025 року, С.625-628.
3. Бабін Д.О. Антикризове управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *IX Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазьєва)*. Харків : Державний біотехнологічний університет, 06.03-07.03.2025. Ч.1. С. 337-339.
4. Бабін Д.О. Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Економіка та інформаційні технології: перспективи інноваційного розвитку»*. Дніпро : Український державний університет науки і технологій, 6-7 грудня 2024 р. С. 10-12.
5. Бабін Д.О. Обґрунтування системи ефективного управління та зниження ризиків. *Магістерські читання – 2025*. Миколаїв : МКУ ім. Пилипа Орлика. 11 квітня 2025 р.
6. Бабенко В., Назарова Т. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics Finance*. 2024. Т. 3, № 4. С. 9–16. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240304.02 (дата звернення: 16.10.2025).

7. Банера Н. П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2016. №10. С. 266–269.
8. Богуславська С.І., Білоус С.П., Дяк В.С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення: 01.11.2025).
9. Бочарова Н., Тупицька Є. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП. *International Science Journal of Management, Economics, Finance*. 2023. № 1 (2). С. 34–49.
10. Гарафонова О.І., Бабіч О.О., Возний Д.С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3> (дата звернення: 12.10.2025).
11. Гаузда С., Гавриленко А., Наукові підходи до формування антикризової економічної стратегії і забезпечення конкурентоспроможності розвитку підприємства. *Збірник наукових праць*. 2025. Випуск 2 (35). С. 189–198.
12. Гонтар З.Г., Соколова М.К. Організація антикризового управління на підприємствах на основі інновацій. *Е-ЕКОНОМІКА*. 2020. № 1(4). URL: <http://e-economics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/71> (дата звернення: 20.10.2025).
13. Гончаренко О. І. Ризик-менеджмент у контексті антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2022. № 4. С. 101– 108. DOI: 10.30857/2415-3206.2022.4.10 (дата звернення: 23.10.2025).
14. Грабовська І. Теоретико-практичні аспекти застосування інструментарію антикризового управління в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024, № 2. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-47> (дата звернення: 19.10.2025).

15. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. № 1. Том 32 (71) <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-6> (дата звернення: 09.10.2025).
16. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2144/2044> (дата звернення: 26.10.2025).
17. Гудзь О. Є., Гнатенко І. А. Інноваційні моделі антикризового менеджменту підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 2. С. 45–54. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.022105 (дата звернення: 16.10.2025).
18. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3–4. С. 112–123. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.031216 (дата звернення: 14.10.2025).
19. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2015. Випуск 211(1). С. 76-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2015\\_211%281%29\\_\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2015_211%281%29__17) (дата звернення: 30.11.2025).
20. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2020. 340 с.
21. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform2019-5\\_0-pages-217\\_226.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2019-5_0-pages-217_226.pdf) (дата звернення: 05.11.2025).
22. Іванова А.С., Бухтіарова А.Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризової стратегії на підприємстві. *Економічний простір*. 2016, № 113. С. 147-157. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/archive/113/16.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

23. Іванченко К., Біловодська О. Концептуальні підходи до визначення та класифікації криз у діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2024. 1 (224). С. 28-36. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4> (дата звернення: 22.11.2025).
24. Ігнат'єва І. А. Управління ризиками та фінансова безпека підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2021. 284 с.
25. Заїчко І., Різник Д., Павленко Н. Антикризове управління фінансами: стратегії та інструменти для подолання кризових ситуацій. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 86.
26. Козаченко Г. В., Надьон Г. О. Природа кризи в діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 3, С. 175-181.
27. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Херсон, 2018. №2-2(45). С. 7–10.
28. Колячко О.В. Формування антикризової програми діяльності підприємства та заходів щодо її реалізації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024, № 76. С. 75-79.
29. Крамаренко С. С. Антикризове управління: інструменти і механізми реалізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 5. С. 94–99.
30. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доп. і переробл. Київ : Кондор, 2020. 396 с.
31. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26> (дата звернення: 26.11.2025).
32. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-27> (дата звернення: 27.11.2025).

33. Купалова Г. І., Коренєва Н.О., Гончаренко Н.В. Криза в підприємстві - сутність та необхідність управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. №1, (302) С. 228-232. <https://www.doi.org/10.31891/230757402022302138> (дата звернення: 04.11.2025).
34. Куцик П. О., Романишин Ю. М. Стратегічне антикризове управління підприємством : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 286 с.
35. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. С.278-281.
36. Лотоцький Р., Руда Л. Проектний підхід як інноваційна форма організації антикризового управління компанією. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025, № 5. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-2> (дата звернення: 16.11.2025).
37. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 2 (58). С. 83-88.
38. Мариненко Н. Ю., Ерстенюк Т. М. Механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2025. № 5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11043> (дата звернення: 27.11.2025).
39. Мирошниченко Ю. В., Вдовіченко А. С. Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. Харків, 2020. №25. С. 119–132. DOI: <http://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.24.0.119> (дата звернення: 17.11.2025).
40. Михайленко О.О., Майстренко А.В. Розроблення та обґрунтування антикризової стратегії діяльності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. С. 63-68.
41. Михайлова С.В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 1. URL: <file:///C:/Users/DELL/Downloads/9.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).

42. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 114–120.
43. Морозов Є. Ю. Теоретичні основи формування антикризової стратегії розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 1.
44. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 1. С. 64-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2019\\_4\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_1_10) (дата звернення: 22.11.2025).
45. Мошківська Д. Криза на підприємстві: Типи та причини. IV Міжнародна науково–практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279792> (дата звернення: 29.11.2025).
46. Нетреба І.О. Сутнісна характеристика методів діагностики загрози банкрутства підприємства. *Агросвіт*. 2024, № 20. С. 87-92.
47. Нечаєва І.А., Шитікова Л.В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4(83). <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13> (дата звернення: 08.11.2025).
48. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. *Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва»*. 2020. № 25. URL: <https://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/218738> (дата звернення: 02.11.2025).
49. Палвашова Г.І., Седікова І.О. Стратегія диверсифікації як інструмент антикризового управління підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 22.02.2023. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-42> (дата звернення: 02.12.2025).
50. Петряков, В. Етапи розробки антикризової стратегії. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 4 (55), с. 252-255. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-34> (дата звернення: 01.11.2025).

51. Переверзева І.Ф. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2017, вип. 19. С. 73-78.
52. Плікус І. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. Вип. 1 (77). С. 259-264. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57> (дата звернення: 10.11.2025).
53. Погребняк А. Ю., Медведєва А. Наукові підходи до управління антикризовою стратегією. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. № 23. С. 134–141. URL: <https://sb-keip.kpi.ua/article/view/168946> (дата звернення: 09.11.2025).
54. Савченко А. М., Фішер Н. В. Дослідження ймовірності настання банкрутства виробничого підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 186—191. URL: [https://mail.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-11\\_0-pages-186\\_191.pdf](https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-11_0-pages-186_191.pdf) (дата звернення: 23.11.2025).
55. Савчук В. П. Фінансові стратегії антикризового управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ, 2021. 284 с.
56. Сівіцька О. В. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 45-49.
57. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022, (41). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54> (дата звернення: 20.11.2025).
58. Тарнавська Д. М., Бугас Н. В. Смарт-рішення в антикризовому менеджменті: трансформація підходів в умовах зовнішніх загроз. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-44> (дата звернення: 30.11.2025).
59. Терлецька Ю. М. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посібн. Чернівці : Чернів. нац. ун-т, 2020. 244 с.
60. Ткачук А. Ю., Біляк Т. О., Виговський В. Г. Розуміння природи криз та ризиків у процесі забезпечення ефективності управління підприємством.

*Економіка, управління та адміністрування*. 2023. 1(103), С. 70–75. URL: [https://doi.org/10.26642/ema2023-1\(103\)-70-75](https://doi.org/10.26642/ema2023-1(103)-70-75) (дата звернення: 25.11.2025).

61. Токмакова І.В., Панченко Н.Г. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2021/2022, № 76-77. <https://doi.org/10.18664/btie.76-77.282040> (дата звернення: 03.12.2025).

62. Томарева-Патлахова В.В., Протопопова Н.А. Удосконалення антикризової стратегії ПАТ «ЗКЗ» в системі фінансово-економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-135> (дата звернення: 03.12.2025).

63. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2021/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/4.pdf) (дата звернення: 21.11.2025).

64. Федірець О. В., Зеленський А. С., Тищенко А. О. Стратегічні аспекти формування антикризової програми підприємства. *Економічний форум*. Луцьк: ЛНТУ, 2018. № 4, С. 227-233.

65. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2023. № 30. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130> (дата звернення: 03.11.2025).

66. Хмелюк А.В. Моделі діагностики банкрутства великих підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 1(4). [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1\(4\).264994pp95-102](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264994pp95-102) (дата звернення: 12.11.2025).

67. Хринюк О., Очеретяна О. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. (26). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47> (дата звернення: 06.11.2025).

68. Чібісова І.В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2018. № 22. Ч. 2. С. 389 – 394.

69. Шаранов Р.С. Стратегії розвитку бізнесу в умовах воєнного стану. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 431–433.

70. Шаранов Р.С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Випуск 1(107), 2023. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5> (дата звернення: 08.11.2025).

71. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2021, вип. 6(39). [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296) (дата звернення: 28.11.2025).

72. Швець Ю.О. Діагностика ймовірності банкрутства як основа антикризового управління операційною діяльністю підприємств машинобудування. *Економіка та держава*. 2020. № 3. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.82> (дата звернення: 24.11.2025).

73. Шульга О. (2025). Методологія діагностики та стратегічний інструментарій управління подоланням кризових явищ на підприємстві. *Трансформаційна економіка*, (4 (13), 240-244. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-38> (дата звернення: 22.11.2025).

74. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58–62. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5209&i=11> (дата звернення: 07.10.2025).

75. Jereb Borut, Wrzalik Artur. Use of Expert Systems in Crisis Management. *CzOTO*. 2019. Volume 1 (1). P.406-411.

ВІДГУК  
на кваліфікаційну роботу магістра  
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та  
адміністрування» **БАБІНА Дмитра Олеговича**  
на тему: «**Формування та реалізація антикризової стратегії розвитку  
підприємств Подільського району**»

Кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі забезпечення ефективного антикризового управління підприємствами в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Обрана тема є своєчасною, має важливе теоретичне і практичне значення та відповідає сучасним тенденціям розвитку менеджменту в умовах нестабільного економічного середовища.

У першому розділі роботи автором ґрунтовно розкрито теоретико-методичні засади формування антикризової стратегії підприємства. Зокрема, визначено сутність, причини виникнення та види криз, узагальнено сучасні підходи до антикризового управління, а також досліджено методичні підходи до формування антикризової стратегії та оцінювання ймовірності банкрутства. Теоретичний матеріал викладено послідовно, логічно та з належним рівнем наукового узагальнення.

Другий розділ має виражений аналітичний характер і присвячений комплексному дослідженню діяльності підприємств Подільського району. Автором проведено ґрунтовний виробничо-економічний аналіз, здійснено оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу, а також детально проаналізовано фінансовий стан підприємств і рівень ризику виникнення кризових явищ. Отримані результати є достовірними, обґрунтованими та мають практичну значущість.

У третьому розділі обґрунтовано науково-практичні підходи до формування та реалізації антикризової стратегії розвитку підприємств. Проведено діагностику кризового стану та оцінювання ймовірності банкрутства, розроблено комплекс заходів антикризового характеру та визначено ефективні напрями їх реалізації. Запропоновані рекомендації відзначаються практичною спрямованістю, економічною доцільністю та можуть бути рекомендовані до впровадження у діяльності підприємств.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи здобувач продемонстрував високий рівень теоретичної підготовки, здатність до самостійного наукового пошуку, вміння працювати з різними джерелами інформації, аналізувати та узагальнювати дані, формулювати аргументовані висновки й пропозиції.

Кваліфікаційна робота виконана на високому теоретичному та практичному рівнях, відповідає вимогам вищої школи та може бути допущена до захисту в ЕК.

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор



Марія ТУРІАНСЬКА

07.01.2026р.

## РЕЦЕНЗИЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

**БАБІНА Дмитра Олеговича**

на тему: «Формування та реалізація антикризової стратегії розвитку підприємств  
Подільського району», представленої на здобуття ступеня магістра за  
спеціальністю 073 «Менеджмент» ПЗВО «Міжнародний класичний університет  
ім. Пилипа Орлика»

Кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі сучасного менеджменту – формуванню та реалізації антикризової стратегії розвитку підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

Актуальність обраної теми є беззаперечною, оскільки сучасні підприємства функціонують в умовах підвищеної невизначеності, впливу зовнішніх та внутрішніх кризових факторів, що зумовлює необхідність розробки ефективних антикризових стратегій для забезпечення їх стабільного розвитку та запобігання банкрутству.

Дипломна робота має чітку, логічну та послідовну структуру, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, охарактеризовано методи дослідження та інформаційну базу.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи формування антикризової стратегії підприємства. Зокрема, визначено сутність, причини виникнення та види криз на підприємстві, узагальнено теоретичні засади антикризового управління, а також досліджено методичні підходи до формування антикризової стратегії та оцінки ймовірності банкрутства. Автором систематизовано наукові підходи вчених.

Другий розділ має аналітичний характер і присвячений дослідженню стану та передумов формування антикризової стратегії підприємств Подільського району. Проведено виробничо-економічну характеристику підприємств, здійснено оцінку ефективності використання виробничих ресурсів, а також проаналізовано фінансовий стан підприємств та рівень ризику виникнення кризових явищ. Отримані результати є обґрунтованими, логічно викладеними та підтвердженими відповідними розрахунками.

У третьому розділі запропоновано практичні підходи до формування та реалізації антикризової стратегії розвитку підприємств. Зокрема, розроблено антикризову стратегію розвитку підприємств, а також визначено основні напрями її реалізації. Запропоновані заходи мають практичну цінність, можуть бути використані та рекомендовані до впровадження у практичній діяльності підприємств Подільського району.

Кваліфікаційна робота є завершеним науковим дослідженням, виконаним на належному теоретичному та практичному рівнях відповідно до вимог МОН України, а її автор Бабін Дмитро Олегович – на присудження освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

Голова Подільської районної ради  
08.01.2026 р.



Микола СОКОЛОВ