

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес технології та економіка
(повне найменування факультету)
Кафедра бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Бакалавр
(ступінь вищої освіти)
на тему Дослідження ймовірності банкрутства суб'єкта
(назва теми)
торгівельного

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-0911

Спеціальності 073 „Менеджмент“
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент в будівництві

Михайлик А. В.
(ПІРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Сквотський Р. В.
(ПІРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Личенко О. Г.
(ПІРІЗВИЩЕ та ініціали)

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес технологій та економіки
Кафедра бізнес та управління
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 „Менеджмент“
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент в будівництві
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри бізнес та управління
Ткаченко А.М.
« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Кармаченко Анастасія Віталіївна
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Дослідження ймовірності банкрутства суб'єкта господарювання

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доц. Власенко Р.В.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «4» квітня 2025 року №146

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 12 травня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) завдання та нормативні акти, щодо джерел, статистична звітність ТОВ „Сільпо Руд“

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) теоретичні основи дослідження ймовірності банкрутства підприємства, аналіз фінансового стану та визначення ймовірності банкрутства (по прикладі ТОВ „Сільпо Руд“, наприклад, заповнення банкрутства підприємства та покращення його фінансової ситуації)

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконавця завдання
1 розділ	Секстеньов Р. В., к.е.н., доц.		
2 розділ	Секстеньов Р. В., к.е.н., доц.		
3 розділ	Секстеньов Р. В., к.е.н., доц.		

7. Дата видачі завдання « 28 » квітня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Пр
1.	Оприлюднення наукових джерел	02.05.25	
2.	Визначення та узгодження плану	09.05.25	
3.	Написання першого розділу роботи	23.05.25	
4.	Написання другого розділу роботи	30.05.25	
5.	Написання третього розділу роботи	06.06.25	
6.	Впорядкування роботи	09.06.25	
7.	Перевірка на плагіат	11.06.25	
8.	Прогодження керівником роботи	12.06.25	
9.	Рецензування	16.06.25	

Студент(ка)


(підпис)

 Науменко А. В.
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)


(підпис)

 Секстеньов Радіон
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Бакалаврська робота «Дослідження ймовірності банкрутства суб'єкта господарювання»: 102 с., 7 рис., 19 табл., 83 джерела.

Об'єкт дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» – підприємство роздрібної торгівлі.

Предмет дослідження – Сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних інструментів щодо виявлення та запобігання банкрутству підприємства в контексті його фінансово-господарської діяльності.

Мета дослідження – Комплексне дослідження ймовірності банкрутства підприємства з метою виявлення фінансових ризиків та розробки дієвих шляхів їх запобігання на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Методи дослідження, використані в бакалаврській роботі, охоплюють широкий спектр загальнонаукових і спеціальних підходів, що дозволяють комплексно дослідити проблему ймовірності банкрутства підприємства. Зокрема, було застосовано метод системного аналізу, який забезпечує всебічне охоплення досліджуваної теми та дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними елементами фінансово-господарської діяльності підприємства.

Основні положення роботи полягають у теоретичному обґрунтуванні проблеми банкрутства як комплексного соціально-економічного явища, що зачіпає як внутрішні механізми функціонування підприємства, так і зовнішні макроекономічні виклики. У межах дослідження розглянуто сутність фінансових криз, типологізовано їхні причини та наслідки, виокремлено ознаки наближення до банкрутства та окреслено напрями ефективного антикризового управління. Проведено поглиблений аналіз фінансового стану підприємства на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» із застосуванням класичних і сучасних моделей оцінки ймовірності банкрутства.

Ключові слова: БАНКРУТСТВО, ФІНАНСОВА КРИЗА, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ЙМОВІРНІСТЬ БАНКРУТСТВА, МОДЕЛЬ АЛЬТМАНА, СІЛЬПО-ФУД, САНАЦІЯ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1 Поняття та класифікація фінансової кризи на підприємстві	13
1.2 Економічна сутність банкрутства: причини, ознаки та наслідки	19
1.3 Методи оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства	27
1.3.1. Модель Е. Альтмана.....	32
1.3.2 Модель Спрінгейта.....	34
1.3.3 Модель Таффлера.....	35
1.3.4 Метод Creditmen.	36
1.3.5. Універсальна дискримінантна модель О. Терещенка.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)	40
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	40
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства	50
2.3 Застосування моделей прогнозування банкрутства до діяльності ТОВ «СІЛЬПО - ФУД».....	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОКРАЩЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОГО СТАНОВИЩА.....	67
3.1. Обґрунтування заходів стабілізації фінансово-економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	67
3.2 Формування системи антикризового управління підприємством	75
3.3 Запровадження антикризової програми як засобу запобігання банкрутству	84
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Соціально-політичні проблеми в економіці країни сприяють виникненню різноманітних кризових явищ, які в свою чергу спонукають підприємства забезпечувати стабільність доходів, знижувати витрати та підтримувати достатній рівень платоспроможності, необхідний для правильного функціонування цього підприємства. В сьогоденних умовах різкого зниження ділової та економічної активності в господарській діяльності підприємства, які зумовлені вкрай негативними наслідками, які спричинили різні кризові явища, з'являється необхідність досліджувати процедури, моделі та різні стадії протидії зниженню платоспроможності та можливого банкрутства підприємства, досліджувати перспективи та пріоритети господарської діяльності підприємства. Виходячи з вищенаведеного проблема банкрутства є досить актуальною як для іноземних, так і для вітчизняних підприємств, причому необхідно зазначити, що ця проблема не залежить від організаційно-правових форм чи форм власності підприємства.

У цьому контексті дослідження питань, пов'язаних із фінансовою діагностикою підприємств, формуванням системи раннього попередження кризових ситуацій, а також впровадженням ефективних інструментів фінансового управління, стає надзвичайно важливим. Сучасні економічні реалії вимагають від суб'єктів господарювання високого рівня гнучкості, адаптивності та здатності оперативно реагувати на зовнішні загрози. Необхідність своєчасного прийняття рішень щодо збереження платоспроможності підприємства визначає потребу у глибокому аналізі чинників, що впливають на її рівень, оцінці динаміки фінансових показників, а також моделюванні сценаріїв розвитку подій у разі настання кризових ситуацій.

Окремої уваги заслуговують механізми державного регулювання та підтримки підприємств, які опинилися у скрутному становищі, зокрема через об'єктивні причини, такі як воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, обмеження у фінансовому секторі тощо. Ефективна взаємодія бізнесу і держави у подоланні наслідків фінансової нестабільності

сприятиме загальному оздоровленню економіки країни, збереженню виробничого потенціалу, а також запобіганню масовому закриттю підприємств.

Крім того, актуальність проблеми платоспроможності та банкрутства обумовлюється необхідністю створення дієвих внутрішньокорпоративних механізмів антикризового управління, які дозволяють не лише вчасно ідентифікувати загрози, але й мінімізувати їх наслідки за рахунок реструктуризації активів, оптимізації операційних витрат, пошуку нових джерел фінансування та перегляду стратегічних цілей.

В сучасних умовах, господарювання можна охарактеризувати як процес, який знаходиться в постійному полі недостатньої інформації, яка необхідна для прийняття правильних менеджерських рішень та високим впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, що в свою чергу спричиняють можливості для зниження показників розвитку та рентабельності підприємства. Саме внутрішні та зовнішні фактори спричиняють кризові явища в діяльності підприємства. Від уміння своєчасно та правильно визначити фактори, які призводять до кризи, дати оцінку ймовірності їх настання та їх можливі наслідки, залежить наскільки ефективно можна провести заходів протидії або мінімізувати прояви кризи. Антикризове управління — це система на підприємстві, яка включає заходи із виявлення, можливого прогнозування факторів кризи, протидії очікуваним наслідкам кризи та покращення ефективності розвитку та рентабельності підприємства. Практика сучасного антикризового управління свідчить про те, що найбільш ефективним є антикризове управління, яке передбачає впровадження превентивних заходів з попередження настання кризи, запобігання погіршення її наслідків. Все це повинно враховуватись при формування ефективної системи антикризового управління, спрямованого на забезпечення довгострокового розвитку підприємства, отримання прибутку в довгостроковій перспективі.

У світлі зростаючої економічної нестабільності, що посилюється під впливом глобальних і локальних кризових явищ, антикризове управління набуває ще більшої ваги як інструмент стратегічного управління підприємством. Ефективне реагування на загрози та виклики, що виникають внаслідок непередбачуваних змін у ринковому

середовищі, потребує не лише добре налагодженої системи моніторингу, а й високої адаптивності керівного складу. У сучасних умовах, коли зміни відбуваються з високою швидкістю, важливими стають не лише фінансові, але й організаційні, кадрові, маркетингові резерви підприємства, які дозволяють оперативно перебудовувати бізнес-процеси й уникати значних збитків.

Не менш важливим аспектом є формування культури проактивного управління, коли підприємство не лише реагує на вже наявні загрози, а й вибудовує механізми запобігання їм ще на етапі їхнього зародження. Такий підхід передбачає стратегічне бачення майбутніх ризиків, глибокий аналіз внутрішніх ресурсів, а також постійне вдосконалення управлінських технологій. Досвід провідних підприємств переконує, що саме завдяки впровадженню систем превентивного антикризового управління можливо досягти стійкого зростання ефективності навіть в умовах нестабільного середовища.

У сучасних реаліях, коли рівень конкуренції та невизначеності постійно зростає, доцільно поєднувати інструменти стратегічного планування з механізмами кризового менеджменту. Такий інтегрований підхід забезпечує не тільки виживання підприємства в періоди турбулентності, а й відкриває нові можливості для його розвитку. Виходячи з цього, антикризове управління має розглядатися не як тимчасова реакція на негативні процеси, а як системна і довгострокова складова управління, здатна забезпечити підприємству стабільність, конкурентоспроможність та адаптивність до змін.

Більш того, дана проблематика має загальнодержавну та соціальну вагомість, тому що життєвий рівень населення України, його соціальна рівновага та стабільність зумовлюється стійким фінансовим станом підприємств. У той же час, банкрутство суб'єктів господарювання, навпаки, зумовлює безробіття, низький рівень життя та соціальну напругу у суспільстві, конфлікти між роботодавцями та найманими працівниками.

Помилки у виборі стратегії розвитку компанії, складна економічна ситуація та динамічні ринкові зміни часто стають причиною фінансових негараздів, які можуть

призвести до банкрутства. У цьому контексті критично важливим є глибоке розуміння причин втрати платоспроможності. Також необхідно застосовувати дієві інструменти для раннього виявлення таких ризиків і швидкого реагування. Саме це забезпечує фінансову стійкість підприємства та його здатність функціонувати в умовах економічної невизначеності.

В умовах сучасної економіки, що характеризується нестабільністю, високою конкуренцією та глобальними викликами, проблема банкрутства підприємств виходить за межі лише фінансової площини та зачіпає широке коло соціально-економічних процесів. Зростання кількості збанкрутілих підприємств негативно впливає не лише на окремі галузі, а й на національну економіку в цілому, спричиняючи зниження обсягів виробництва, скорочення інвестицій, втрату податкових надходжень і падіння рівня довіри до ринку. У свою чергу, це веде до дестабілізації макроекономічного середовища, що ускладнює проведення ефективної державної політики.

Крім того, соціальні наслідки банкрутства не менш відчутні — люди втрачають роботу, зростає еміграція працездатного населення, порушується добробут домогосподарств, що особливо небезпечно в умовах тривалих кризових періодів. Відсутність системної підтримки підприємств, які перебувають на межі фінансової неспроможності, лише посилює ці тенденції. Саме тому формування дієвого механізму раннього виявлення ознак кризи, належне функціонування системи державної та регіональної підтримки бізнесу, а також активне впровадження практик антикризового управління мають бути одними з пріоритетів як на рівні самих підприємств, так і на рівні економічної політики держави. Такий підхід дозволить не лише знизити соціальні ризики, а й закласти основи для сталого економічного зростання країни.

Потрібно зазначити, що питання дослідження банкрутства знаходить своє відображення у працях відомих вітчизняних та іноземних науковців: Альтман Е., Бачкір І., Бівер У., Великий Ю., Зьома О., Лис Р., Павловський С., Паньків А., Рудика В., Салига К., Спрінгейт Г., Терещенко О., Череп А., Янковець Т. та інші.

У той же час немає єдиної думки щодо сутності банкрутства. Крім того, окремі питання щодо визначення причин банкрутства, його наслідків та заходів запобігання в розрізі сучасних умов господарювання та швидкозмінного зовнішнього середовища залишаються дослідженими не в повній мірі.

Метою даної кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження ймовірності банкрутства підприємства, що дозволяє виявити потенційні фінансові ризики та розробити ефективні шляхи запобігання їх реалізації на прикладі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». У рамках дослідження передбачається здійснити теоретичне обґрунтування проблеми банкрутства, вивчити чинники, що впливають на фінансову стійкість підприємства, та запропонувати конкретні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності антикризового менеджменту. Реалізація цієї мети передбачає послідовне виконання низки завдань, кожне з яких логічно пов'язане з темою дослідження та забезпечує досягнення загального результату.

Зокрема, у процесі виконання кваліфікаційної роботи були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- розкрити економічну сутність поняття «банкрутство підприємства», дослідити основні причини, які можуть сприяти виникненню кризових явищ у фінансово-господарській діяльності підприємства;
- охарактеризувати основні показники, що використовуються при оцінюванні фінансового стану підприємства, а також методи прогнозування банкрутства та побудови моделей оцінки ймовірності настання неплатоспроможності;
- визначити практичні методи та інструменти, що спрямовані на запобігання банкрутству суб'єкта господарювання, та оцінити їх ефективність у сучасних умовах;
- надати розгорнуту характеристику господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як об'єкта дослідження, висвітлити ключові аспекти його функціонування та особливості управлінської політики;
- здійснити комплексний аналіз фінансового стану підприємства на основі

офіційної звітності, з урахуванням динаміки змін основних фінансових показників за останні роки;

- провести оцінювання ймовірності банкрутства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» із застосуванням сучасних аналітичних підходів і порівняти результати за різними методиками;
- проаналізувати комплекс заходів системи антикризового управління, що функціонує на підприємстві, оцінити їх актуальність і вплив на фінансову стабільність суб'єкта господарювання;
- розробити обґрунтовану антикризову програму, спрямовану на запобігання банкрутству ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яка включає практичні рекомендації та кроки щодо покращення фінансових показників та управлінських процесів.

Об'єктом дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД», діяльність якого розглядається як приклад для аналізу стану платоспроможності підприємств роздрібної торгівлі в умовах сучасної економічної нестабільності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних інструментів щодо виявлення та запобігання банкрутству на підприємстві, зокрема в контексті його фінансово-господарської діяльності.

Методологічну основу дослідження складає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що використовуються в економічному аналізі та управлінні фінансами, а саме:

- метод системного аналізу, який дозволяє розглядати досліджувану проблему комплексно, у взаємозв'язку всіх її елементів;
- метод порівняльного аналізу для зіставлення показників у динаміці та в порівнянні з нормативними значеннями або середніми галузевими значеннями;
- горизонтальний і вертикальний аналіз, що дозволяють оцінити структуру та динаміку фінансової звітності підприємства;
- метод розрахунку фінансових коефіцієнтів, які є базовими для визначення

рівня платоспроможності та ліквідності;

- методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління;
- модель Альтмана, яка дозволяє визначити ймовірність банкрутства за допомогою інтегрального показника;
- коефіцієнтний та графічний методи для візуалізації результатів аналізу та полегшення інтерпретації даних.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, нормативно-правові акти України, підручники та навчальні посібники з економіки підприємства і фінансового аналізу, а також внутрішня фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021–2023 роки, яка використовується для проведення практичного аналізу.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та класифікація фінансової кризи на підприємстві

Криза на підприємствах може виникнути через несприятливий вплив зовнішніх факторів, таких як інфляція, зниження платоспроможного попиту, зростання цін на сировину та енергоносії, нестабільність у політичній та законодавчій сферах, невдала податкова політика, екологічні та техногенні катаклізми тощо, так і стати наслідком неправильного управління господарською та фінансовою діяльністю підприємства. До внутрішніх причин також належать неефективна структура управління, прорахунки у стратегічному плануванні, перевищення обсягів запозичень, недостатній контроль за витратами, низький рівень професійної підготовки керівників та персоналу, слабкий маркетинг, втрата ринків збуту та інші системні проблеми.

У загальному понятті, криза — це загострення, занепад або різкий злам, який супроводжується порушенням рівноваги в економічній системі підприємства, зниженням показників ефективності діяльності, зростанням ризиків та загроз щодо подальшого функціонування. Кризовий стан може мати як тимчасовий, так і затяжний характер і потребує негайного реагування з боку керівництва підприємства. Особливістю кризового періоду є необхідність прийняття швидких і часто непопулярних рішень, спрямованих на стабілізацію ситуації, недопущення банкрутства та збереження життєздатності організації.

Кризи також можуть виступати каталізаторами змін, стимулюючи модернізацію виробничих процесів. В умовах постійно змінного зовнішнього середовища підприємства, які здатні адаптуватися та впроваджувати ефективні антикризові заходи, отримують можливість не лише пережити складні періоди, а й зміцнити свої позиції на ринку. Тому своєчасне виявлення ознак кризи та розробка адекватних стратегій реагування є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

У науковій літературі поняття кризи досліджувало багато науковців, що

пов'язано із складністю та багатогранністю цього терміну (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 Визначення терміну «криза» у науковій літературі.

№ пп	Автор	Визначення
1	Сибіряков В. Г.	Криза є позитивною або негативною зміною певних параметрів системи, які спричиняють зміну інших параметрів
2	Василенко В. О	Криза є переломним моментом у розвитку змін
3	Дацюк І. В.	Криза є об'єктивним процесом, за результатами якого система або оптимізується або знищується у випадку її нездатності до пристосування до нових умов
4	Гренц Т.	Криза є незапланованим та небажаним процесом, що обмежений у часі, який може спричинити погіршення діяльності підприємства та навіть припинення його функціонування.
5	Крутько В. Н.	Криза характеризується раптовістю, високим рівнем загрози та відсутністю часу для прийняття заходів щодо її усунення
6	Чернявський О. Д	Криза є проявом функціонування підприємства в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища.
7	Розенталь Ю., Піджненбург Б	Криза є ситуацією із високим рівнем небезпеки, невпевненості, браком часу.
8	Бартон Л.	Криза є широкомасштабною, непередбаченою подією, яка спричиняє негативні результати функціонування підприємства
9	Крутик А.	Криза є процесом якісної зміни системи, в результаті якого система переходить до інших параметрів, істотно відмінних від попередніх

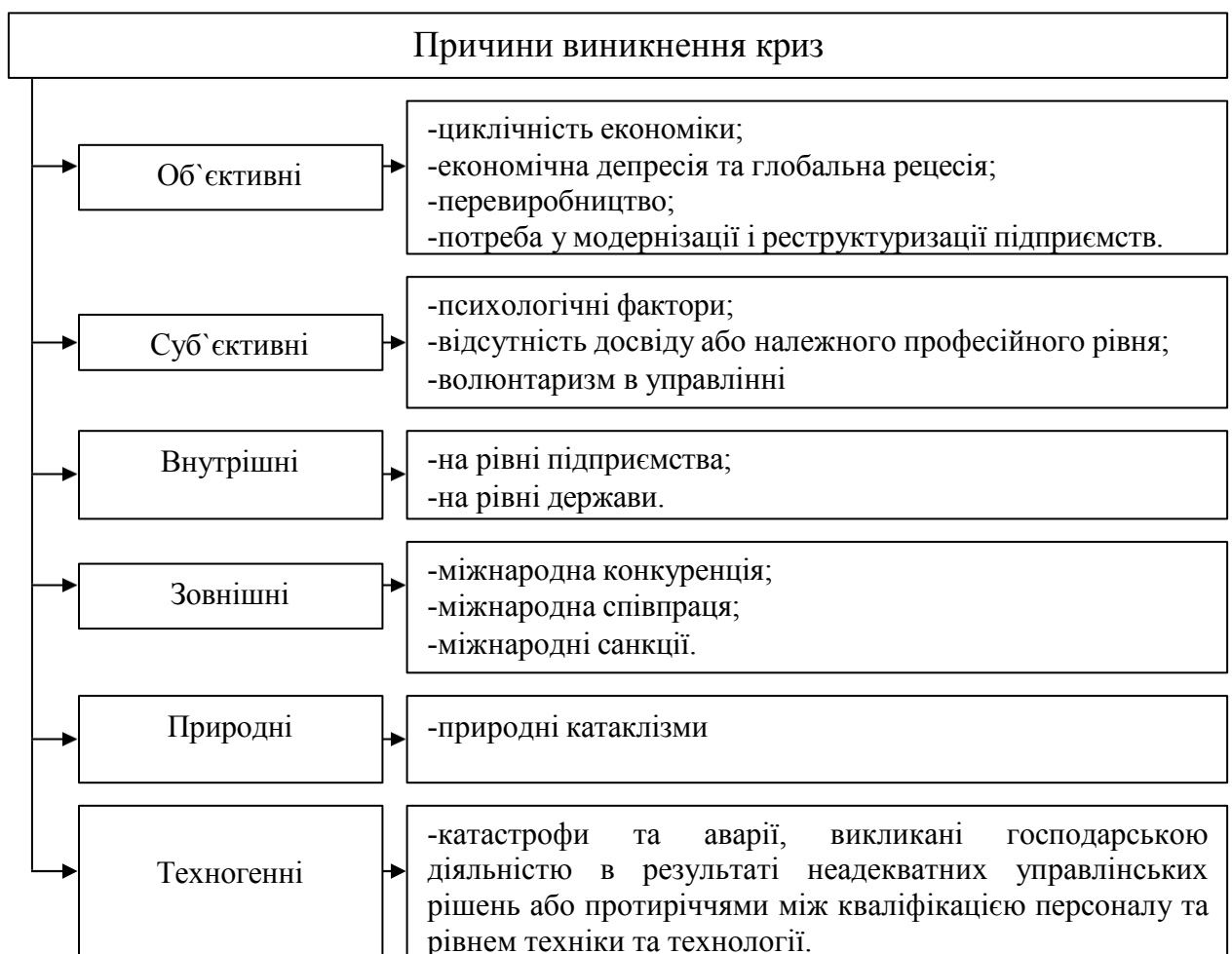
Отже, в процесі дослідження поняття «криза» з точки зору різних іноземних та вітчизняних науковців можна виділити два основні підходи до її якісної оцінки: негативний і позитивний. Негативний підхід розглядає кризу як складний і небажаний процес, що спричиняє значні руйнівні наслідки для функціонування економічної системи. У цьому контексті криза асоціюється з порушенням стабільності, зниженням ефективності роботи підприємств, втратами фінансових і матеріальних ресурсів, а також зростанням соціальної напруги. З погляду негативного підходу, криза є загрозою, яка вимагає негайного реагування та застосування заходів для її подолання і відновлення нормального стану.

Навпаки, позитивний підхід трактує кризу як об'єктивний і неминучий етап у життєвому циклі будь-якої економічної системи, організації або підприємства. З цієї точки зору, криза є переломним моментом, що знаменує початок суттєвих змін і трансформацій у процесі розвитку. Вона виступає як сигнал необхідності

переосмислення стратегії, оновлення управлінських підходів, модернізації технологій та оптимізації ресурсів. З позиції позитивного підходу, криза може виступати каталізатором для впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності та закладання основ для подальшого стійкого розвитку.

Причини, що спричиняють виникнення криз на підприємстві, можна класифікувати за різними ознаками. Зокрема, серед них виділяють об'єктивні та суб'єктивні причини, внутрішні та зовнішні причини, які відрізняються за природою виникнення та ступенем впливу на господарську діяльність. Крім того, виділяють природні та техногенні причини криз. (рис. 1.1.).

Рис. 1.1 Причини виникнення криз



Таким чином, причинами криз можуть бути як об'єктивні (незалежні

відуправління діяльністю підприємством, а пов'язані з рівнем інфляції, виробництвом, економічною рецесією чи взагалі економічною депресією тощо); так і суб'єктивні (залежать від неефективних менеджерських рішень, або пов'язані з психологічними факторами неналежного рівня професіоналізму найвищої ланки менеджерів підприємства).

Причини криз на підприємствах можуть бути різноманітними і поділяються на дві основні групи — зовнішні та внутрішні. Зовнішні причини — це фактори, які виникають поза межами самого підприємства і перебувають поза його прямим контролем. До них належать макроекономічні коливання, зміни в політичній ситуації, нестабільність законодавства, вплив міжнародних ринків, а також зміни в податковій та митній політиці. Такі чинники створюють непередбачувані умови, що ускладнюють планування і ведення господарської діяльності, а отже можуть призвести до зниження обсягів виробництва, втрати конкурентоспроможності і, як наслідок, — кризових явищ.

Внутрішні причини криз безпосередньо пов'язані з організацією управління і діяльністю підприємства. Вони залежать від якості менеджерських рішень, рівня кваліфікації керівництва, ефективності планування і контролю. Неправильне стратегічне планування, недооцінка ризиків, неефективне використання ресурсів, погана комунікація між підрозділами та слабкий фінансовий контроль — все це створює умови для виникнення кризового стану. Часто внутрішні проблеми накопичуються поступово і, у поєднанні з негативним впливом зовнішніх факторів, стають каталізатором різкого зниження економічної стійкості підприємства.

Окрім традиційних факторів, що впливають на діяльність підприємств, значну роль відіграють техногенні катастрофи та аварії, спричинені господарською діяльністю. Це можуть бути вибухи, пожежі, аварії на виробництвах, розливи шкідливих речовин, забруднення навколишнього середовища, які не лише завдають матеріальних збитків, але й призводять до тимчасового або постійного припинення роботи підприємства. Внаслідок таких подій порушується виробничий цикл, виникають додаткові витрати на ліквідацію наслідків і відновлення діяльності, що в сукупності може спричинити кризу.

Природні катаклізми — пожежі, землетруси, повені, урагани, зсуви ґрунту та інші стихійні лиха — є ще одним важливим джерелом кризових явищ. Вони не залежать від діяльності людини і можуть виникати раптово, завдаючи значних збитків матеріальним ресурсам підприємства, інфраструктурі та логістичним ланцюгам. В таких випадках підприємство часто змушене швидко мобілізувати ресурси для ліквідації наслідків, що призводить до серйозних фінансових і операційних труднощів. Відсутність планів реагування на такі події або недостатня готовність може значно посилити кризу.

Таким чином, розуміння і класифікація причин криз є необхідною умовою для розробки ефективних антикризових заходів. Підприємствам важливо не лише усвідомлювати загрози зовнішнього середовища, а й постійно вдосконалювати внутрішні механізми управління для зменшення ризиків. Вчасне виявлення потенційних проблем, планування дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій, а також підвищення адаптивності і гнучкості у прийнятті рішень дозволяють мінімізувати негативні наслідки кризових факторів і забезпечити стабільність розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Таким чином можна здійснити класифікацію криз за наступними критеріями (таблиця 1.2.)

Таблиця 1.2. Класифікація криз.

№ з/п	Критерії класифікації	Види криз
----------	--------------------------	-----------

1.	Джерела генерування	-криза спричинена зовнішніми чинниками; -криза, спричинена внутрішніми чинниками; -криза спричинена як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками
2.	Ступінь впливу на підприємство	-легка (швидко усувається внутрішніми механізмами антикризового управління); -глибока (потребує залучення повного комплексу антикризових заходів внутрішнього антикризового управління, а іноді і заходів зовнішньої фінансової санації); -катастрофічна (подолання можливо лише при залученні зовнішніх заходів фінансового оздоровлення)
3.	Масштаби охоплення	-структурна (викликана невідповідністю між фінансовим потенціалом підприємства та вимогами фінансової безпеки підприємства); -системна (виникає у результаті диспропорцій між всіма формами та напрямками фінансової системи підприємства)
4.	Період	-короткострокова, яку можливо усунути протягом 1 – 3 місяців; -середньострокова, яка може бути усунена протягом 1 року; -довгострокова, на усунення якої потрібно більше 1 року.
5.	Структурні форми	-спричинена неоптимальною структурою активів підприємства; -спричинена неоптимальною структурою капіталу підприємства; -спричинена неоптимальною структурою інвестицій; -спричинена неоптимальною структурою грошових потоків підприємства; -спричинена іншими диспропорціями у діяльності підприємства.
6.	Наслідки	-криза, в результаті якої відбулося відновлення параметрів системи до кризових значень; -криза, яка сприяла якісному оновленню параметрів системи; -криза, яка спричинила банкрутство та припинення діяльності підприємства

Отже, правильне розуміння сутності кризи та глибокий аналіз причин її виникнення є надзвичайно важливими для ефективного управління підприємством у складних умовах. Якщо менеджери зможуть якісно і своєчасно ідентифікувати перші ознаки наближення кризового стану, це дасть їм змогу оперативно реагувати на загрози і впроваджувати відповідні заходи для нейтралізації негативних наслідків. Вчасне прийняття адекватних управлінських рішень дозволяє не лише локалізувати кризові прояви, але й мінімізувати ризики втрати платоспроможності або фінансової стійкості підприємства.

Такий проактивний підхід сприяє тому, що підприємство може не допустити переходу кризи у більш загрозливі форми, зокрема — банкрутство, яке часто має незворотні наслідки. Менеджмент, який володіє достатньою інформацією,

компетенцією та методологіями для виявлення причин кризи, здатен розробляти ефективні антикризові стратегії та плани дій. Це включає у себе комплексне оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, своєчасне прогнозування фінансових ризиків, а також впровадження механізмів контролю і коригування господарської діяльності.

Таким чином, завдяки високому рівню аналітичної роботи та професійному менеджменту, підприємство отримує можливість не тільки вижити в періоди криз, а й зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність діяльності і забезпечити довгострокову стабільність та розвиток. Відтак, основним завданням керівників є створення системи управління, яка б дозволяла своєчасно реагувати на ризики та забезпечувала б гнучкість і адаптивність підприємства до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

1.2 Економічна сутність банкрутства: причини, ознаки та наслідки

У сучасних умовах господарювання кожне підприємство стикається з численними викликами, що можуть призводити до виникнення кризових ситуацій. Незважаючи на рівень розвитку та масштаби діяльності, жодне підприємство не застраховане від ризику втрати фінансової стійкості. Причини таких криз можуть бути різними і мають як внутрішній, так і зовнішній характер.

Кризові явища на підприємстві часто зумовлюються не лише управлінськими помилками чи організаційними недоліками, але й об'єктивними факторами, такими як коливання ринкової кон'юнктури, зміни в економічному середовищі, інновації, а також соціально-політичні обставини. Зміни в організації виробництва і збуту, кадрові пертурбації, плинність персоналу також можуть негативно впливати на ефективність функціонування підприємства.

Одним із найсерйозніших наслідків кризових процесів на підприємстві є банкрутство — стан, який характеризується втратою платоспроможності та неможливістю виконання зобов'язань перед кредиторами. Такий стан несе за собою не тільки економічні збитки, але й соціальні ризики, що вимагає глибокого

розуміння причин та механізмів його виникнення.

Будь-яке підприємство завжди перебуває у стані динамічних змін і ризиків, що обумовлюють можливість виникнення кризових ситуацій. Причини появи кризи можуть бути різноманітними і не обмежуються лише помилками чи недоліками в управлінні. Вони включають як внутрішні фактори, пов'язані з організацією роботи підприємства, так і зовнішні умови, які часто перебувають поза безпосереднім контролем керівництва. Зокрема, важливу роль відіграють змінність і коливання ринкової кон'юнктури, що характеризуються періодичними підйомами і спадами попиту, змінами цін і поведінки споживачів, що безпосередньо впливає на обсяги реалізації продукції чи послуг.

Крім того, на виникнення кризового стану можуть впливати технічні та технологічні зміни, пов'язані з модернізацією виробничих процесів і впровадженням інновацій. Підприємства змушені адаптуватися до нових технологій, удосконалювати організацію виробництва та збуту, що вимагає значних інвестицій і може створювати тимчасові труднощі у фінансовому забезпеченні діяльності. Зміни в кадровому складі, плинність персоналу, недостатній рівень кваліфікації працівників також можуть негативно позначатися на стабільності підприємства, викликаючи перебої у виробництві та зниження якості продукції.

Зовнішні економічні умови, серед яких — інфляція, коливання валютних курсів, податкові та бюджетні зміни, а також політична нестабільність чи непередбачувані події на національному чи міжнародному рівні, суттєво впливають на функціонування підприємства. Всі ці фактори в сукупності створюють ризики, які без належного управління можуть призвести до критичних наслідків.

Найбільш гострим і небезпечним проявом кризових явищ на підприємстві є банкрутство — стан, коли підприємство втрачає платоспроможність і не здатне виконувати свої зобов'язання перед кредиторами. Банкрутство є не лише фінансовою, але й соціальною проблемою, що загрожує втратами робочих місць, порушенням стабільності в регіоні та негативними наслідками для економіки в цілому. Воно є наслідком як зовнішніх впливів, так і внутрішніх проблем, і тому вимагає ретельного вивчення та застосування ефективних механізмів запобігання.

Слід зазначити, що в спеціалізованій літературі існує велика кількість різних тлумачень терміну «банкрутство». Цей термін є багатограним і використовується у різних наукових галузях, серед яких економіка, право, фінанси, управління та соціологія. Кожна з цих дисциплін пропонує власне визначення, яке відображає специфіку її предметної області, а також враховує особливості практичного застосування поняття у відповідній сфері. Таке різноманіття визначень свідчить про складність і багатогранність самого явища банкрутства, яке може проявлятися у різних формах та мати різні причини й наслідки.

Основною причиною існування великої кількості визначень є неоднозначність проявів банкрутства. Воно може виникати внаслідок фінансової неспроможності підприємства, втрати платоспроможності, проблем з ліквідністю або інших факторів, що впливають на здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. Крім того, наслідки банкрутства часто несподівані і можуть зачіпати не лише сам суб'єкт господарювання, а й партнерів, кредиторів, працівників та економіку в цілому. Через це банкрутство має як економічний, так і соціальний вимір, що ускладнює формування єдиного універсального визначення.

З огляду на це, важливо вивчати і порівнювати найбільш типові й поширені визначення поняття «банкрутство», наведені в сучасних наукових працях, аналітичних звітах, нормативних актах та законодавстві. Такий підхід дозволяє більш глибоко усвідомити його сутність, розкрити особливості процесу банкрутства, а також визначити ключові критерії, за якими визначається настання такого стану.

Крім того, комплексне розуміння поняття «банкрутство» сприяє формуванню ефективних методик аналізу і прогнозування фінансової стійкості підприємств, а також розробці заходів антикризового управління. Знання про те, як банкрутство визначається з різних наукових позицій, допомагає менеджерам і фахівцям у сфері фінансів краще орієнтуватися у складних ситуаціях, пов'язаних із загрозою втрати платоспроможності, і приймати своєчасні рішення щодо запобігання або мінімізації негативних наслідків.

Загалом вивчення літературних джерел показало, що банкрутство історично розглядалося як міра юридичної, фінансової і навіть фізичної відповідальності

неплатоспроможного боржника. Критерієм оцінки стану банкрутства боржника була наявність неповерненого боргу. Розгляд та вивчення причин виникнення стану банкрутства були підпорядковані одній меті – визначенню міри відповідальності й міри покарання боржника.

Отже, в табл. 1.3 наведені підходи до трактування поняття «банкрутство», запропоновані деякими вітчизняними вченими [14, с. 128].

Таблиця 1.3 Підходи до визначення поняття «банкрутство»

Автор	Визначення поняття
Терещенко О.О.	Банкрутство – це пов’язана з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи задовольнити в установлений для цього строк заявлені до неї з боку кредиторів вимоги і виконати зобов’язання перед бюджетом
Бланк О.І.	Банкрутством є встановлена в судовому порядку фінансова неспроможність підприємства, тобто нездатність підприємства задовольнити в установлені строки пред’явлені до нього з боку кредиторів вимоги та виконати зобов’язання перед бюджетом
Пластун О.Л.	Банкрутство – це підсумковий результат глибокої фінансової кризи, що унеможливорює нормальну діяльність підприємства та робить його неплатоспроможним
Голощачов Н.А.	Банкрутство підприємства – неспроможність боржника платити за своїми зобов’язаннями, повернути борги у зв’язку з відсутністю у нього грошових коштів для сплати
Базилінська О.Я.	Банкрутство – це неспроможність підприємства платити за своїми борговими зобов’язаннями та виконувати зобов’язання перед бюджетом

У вітчизняному законодавстві поняття «нездатність платити» та «банкрутство» зазвичай використовуються як синоніми, що є специфічною рисою саме української правової системи. Така термінологічна тотожність закріплена, зокрема, у Кодексі України з процедур банкрутства, де обидва поняття часто ототожнюються. Однак подібна практика не повною мірою відповідає міжнародним стандартам і світовій правовій традиції, де ці терміни мають чітко розмежоване значення.

У законодавствах багатьох країн, особливо англосаксонської правової системи, поняття «банкрутство» («bankruptcy») використовується здебільшого для позначення юридичної процедури або стану, що є наслідком фінансової неспроможності, однак має значення саме завершального етапу — оголошення суб’єкта банкрутом за рішенням суду. У деяких випадках цей термін також

асоціюється з недобросовісною поведінкою боржника, зокрема з навмисним ухиленням від виконання зобов'язань перед кредиторами, що може кваліфікуватися як кримінально каране діяння.

Тим часом термін «неплатоспроможність» або «insolvency» у міжнародній практиці трактується як більш широке поняття, яке охоплює весь спектр станів, пов'язаних із фінансовою неспроможністю особи чи суб'єкта господарювання. Він не обов'язково означає злочин або правопорушення, а лише свідчить про фактичну неможливість виконання боргових зобов'язань у визначені строки. Як правило, саме неплатоспроможність є підставою для початку процедур реструктуризації боргів або відкриття справи про банкрутство, однак не тотожна самому факту банкрутства.

У контексті українського законодавства термін «неплатоспроможність» також має юридичне закріплення — це встановлена у судовому порядку нездатність боржника задовольнити вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями. Водночас «банкрутство» вживається як правовий статус боржника, щодо якого завершено всі необхідні процедури й офіційно визнано його неплатоспроможним. Отже, хоча в правовій практиці України обидва поняття часто вживаються як рівнозначні, у науковому та міжнародному розумінні між ними існує суттєва відмінність. [1, 2].

Узагальнюючи все викладене вище, можна дійти висновку, що поняття «банкрутство» має як економічний, так і правовий зміст, тому його визначення повинно охоплювати обидва ці аспекти. На підставі аналізу наукових джерел, норм чинного законодавства та практичного досвіду, доцільно сформулювати наступне визначення.

Отже, банкрутство — це процес, що полягає у визнанні підприємства нездатним подолати фінансову кризу та виконувати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, що встановлюється в результаті аналізу його фінансово-господарської діяльності й підтверджується відповідним рішенням судових органів. Банкрутство супроводжується відкриттям процедури ліквідації підприємства, яка має на меті задоволення вимог кредиторів у межах наявного майна та завершення діяльності суб'єкта господарювання як юридичної особи.

Слід зазначити, що ключовим моментом у визнанні банкрутства є саме

юридичне оформлення цього статусу — відповідне рішення уповноваженого судового органу. Саме юридичні підстави, передбачені законодавством, є визначальними для встановлення факту банкрутства, тоді як фінансова неспроможність сама по собі ще не є достатньою умовою для оголошення підприємства банкрутом. Потрібно зазначити, що основними проблемами, які виникають в економіці під час процесу банкрутства підприємств, є: скорочення попиту на продукцію виробників, зниження обсягів виробництва, зростання заборгованості постачальникам, державному бюджету та банкам, затримки з виплатою заробітної плати працівниками, непрогнозована зміна економічного середовища загалом. Як наслідок, все це призводить до втрати традиційних ринків збуту власної продукції, соціально-економічної нестабільності, постійних змін правового поля, зміни системи політичного устрою та структури економіки загалом.

Серед економічних причин банкрутства підприємств розрізняють чинники зовнішнього та внутрішнього впливу. Зовнішні чинники є об'єктивними по відношенню до підприємства-банкрута: світова економічна криза та рецесія; політична нестабільність в суспільстві; зміна зовнішньоекономічної діяльності та вектора держави і необґрунтованість та помилкові рішення економічної політики уряду; погіршення соціальної та економічної ситуації; недосконалість законодавчої системи тощо. Також, внутрішніми чинниками впливу, які є суб'єктивними для кожного підприємства-банкрута, можна назвати такі: відсутність і неправильні реакції на зміни в ринковому економічному середовищі; недосконалість чи взагалі відсутність системи стратегічного планування і сталого розвитку підприємства; неефективність використання трудових ресурсів та інструментів управління підприємством; низький техніко-технологічний рівень виробництва та відсутність дій, спрямованих на інновації, тощо [13, с. 223].

В цілому причини банкрутства можуть відрізнятися залежно від країн, регіонів, галузей діяльності підприємства, його величини, обсягів його виробництва, результатів фінансової діяльності, форми власності та організаційно-правового статусу тощо. При цьому доцільно враховувати і нові передумови банкрутства підприємства, які виникають унаслідок розвитку світової економіки та

зовнішньо-економічних зв'язків між учасниками ринку.

У сучасних умовах господарювання під впливом глобальних економічних процесів дедалі частіше виникають нові загрози стабільності функціонування підприємств. Зміна ринкових орієнтирів, підвищення рівня конкуренції, зростаюча нестабільність фінансових ринків і низка глобальних викликів сприяють погіршенню фінансового стану багатьох суб'єктів господарювання, особливо тих, які не здатні швидко адаптуватися до нових умов. Унаслідок цього відбувається зниження рентабельності, втрата конкурентоспроможності, а в деяких випадках — повне припинення діяльності підприємств та галузей.

У контексті наведеного, можна визначити низку сучасних передумов банкрутства підприємств, які обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами [14, с. 129]. До них належать:

- Посилення ролі великих підприємств та транснаціональних корпорацій (ТНК), а також активізація процесів злиття, об'єднання та поглинання, які значною мірою витісняють малий і середній бізнес з ринку, послаблюючи позиції менш стійких суб'єктів господарювання.
- Зростаюча взаємозалежність економік країн світу, що створює ризик виникнення «ефекту доміно» у разі виникнення фінансової чи економічної кризи в одній з країн, наслідки якої швидко поширюються на інші.
- Динамічність глобального економічного розвитку, яка потребує постійного оновлення технологій, виробничих процесів і продуктів, чого не завжди встигають досягати підприємства з обмеженими ресурсами.
- Внутрішні скандали на підприємствах, зокрема корупційні дії, конфлікти між власниками чи керівництвом, непрозорість фінансової звітності, які можуть серйозно підірвати довіру інвесторів та партнерів.
- Зростання загроз пандемій, природних катаклізмів та техногенних аварій, які мають системний вплив на виробничу та логістичну інфраструктуру підприємств, зумовлюючи перебої в постачанні, зниження попиту та збитки.
- Підвищення вимог і очікувань споживачів щодо якості товарів і послуг,

екологічності виробництва, швидкості обслуговування та інноваційного підходу, що змушує підприємства постійно адаптуватися або втрачати позиції.

- Постійне зростання частки наукомістких продуктів і послуг, що потребує інвестицій у дослідження, нові технології та людський капітал, яких часто бракує малим і середнім підприємствам.
- Нестабільність геополітичної ситуації та збільшення кількості терористичних актів у світі, що спричиняє коливання фінансових ринків, порушення ланцюгів постачання та загальну дестабілізацію бізнес-середовища.
- Скорочення життєвого циклу товарів і послуг, що змушує компанії частіше оновлювати продукцію, скорочує період окупності інвестицій та підвищує ризики фінансових втрат у разі невдалих рішень. Дані передумови означають не тільки збитки для засновників та власників, кредиторів, партнерів, споживачів, але й сприяють погіршенню соціального клімату.

Загалом же, виходячи із факторів зовнішнього та внутрішнього впливу та сучасних передумов, науковці узагальнюють причини банкрутства у чотири групи (рис. 1.2) [9, с. 4].

Рис. 1.2 Причини банкрутства підприємства

1.	• банкрутство бізнесу (пояснене невігідним керування підприємством чи організації, невірною маркетинговою стратегією, нерациональне використання ресурсів);
2.	• банкрутство власника (нестача необхідних ресурсів для простого відтворення та роз-шареного відповідно);
3.	• банкрутство виробництва, тобто не конкурентоспроможність продукції;
4.	• «недобросовісний менеджмент» (уникнення від покладених обов'язків)

Виходячи із зазначеного, неможливість подальшого функціонування підприємства пов'язана з відсутністю реальних можливостей відновити платоспроможність, а також із браком фінансових, матеріальних чи організаційних ресурсів, необхідних для ведення ефективної фінансово-господарської діяльності. У ситуації, коли вичерпані всі шляхи оздоровлення підприємства, реструктуризація не дає результатів, а спроби стабілізації виявляються марними, постає питання про припинення його діяльності в юридичному порядку.

З економічної точки зору банкрутство розглядається як завершальний етап кризи підприємства, що полягає в офіційній процедурі ліквідації суб'єкта господарювання та реалізації його активів. Основна мета цього процесу — забезпечення пропорційного задоволення вимог кредиторів відповідно до встановленої черговості та у межах майна, яким володіє боржник на момент відкриття справи про банкрутство.

Процедура банкрутства передбачає не лише припинення підприємницької діяльності, але й правове завершення існування підприємства як юридичної особи. Вона реалізується через систему судових рішень та дій арбітражного керуючого, що регулюються нормами законодавства про неплатоспроможність. У результаті відбувається офіційне визнання того, що підприємство не має перспектив відновлення й подальше його існування є економічно недоцільним.

Таким чином, банкрутство є крайньою формою прояву неплатоспроможності — тобто ситуацією, у якій відсутня можливість повернення до фінансової стабільності. Варто зауважити, що не кожна неплатоспроможність автоматично означає банкрутство: у деяких випадках можливе застосування процедур санації, реструктуризації боргу або зовнішнього управління. Однак, коли такі заходи не дають очікуваного ефекту, неплатоспроможність трансформується у банкрутство як фінальну правову стадію.

1.3 Методи оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства

Банкрутство представляє собою процес визнання неспроможності

підприємства. Процедура ініціюється тоді, коли підприємство не в змозі розплатитися з наявними боргами. Зазвичай, якщо оздоровчі заходи не дають ніякого результату, підприємство визнається банкрутом та ліквідується. Його майно розпродається, а отримані кошти розподіляються між кредиторами. При цьому важливо пам'ятати, що банкрутство можливо попередити та запобігти його виникненню. Для цього використовують спеціальні методи.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи для запобігання різним кризовим явищам, в тому числі і банкрутству. Причому дані методи можуть застосовуватися як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому.

В економічній літературі такі методи поділяють на дві групи [17, с. 90]:

- перша група – тактичні методи. Ці методи спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи;
- друга група – стратегічні методи. Застосування стратегічних методів спрямоване на покращення якісних характеристик діяльності підприємства.

В табл. 1.6 наведена характеристика основних методів запобігання кризовим явищам на підприємстві [6, с. 1117].

Таблиця 1.6 Методи запобігання кризовим явищам на підприємстві

Тактичні методи	Стратегічні методи
Діагностика – це система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, направлено на виявлення ознак кризового стану господарюючого суб'єкта, оцінку загрози його банкрутства і/або подолання кризи	Санація є найбільш діючим способом запобігання банкрутству підприємства в антикризовому управлінні. Метод санації об'єднує в собі заходи фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних характерів, які спрямовані на досягнення відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто, санація – це сукупність усіх можливих заходів, що здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення
Моніторинг забезпечує постійне виявлення та врахування впливу зовнішніх і внутрішніх	Реструктуризація є одним з найскладніших сучасних методів антикризового

чинників на підприємство. В процесі моніторингу здійснюється нагромадження інформації і обмін нею між суб'єктом управління і середовищем, що дає можливість своєчасно виявляти потенційні кризові явища і ситуації. Система моніторингу кризових ситуацій являє собою спеціально організовані дії по визначенню ймовірності і реальної можливості виникнення кризової ситуації та є необхідною для її своєчасного виявлення	управління, який передбачає здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів. Сутність цього методу пов'язана зі змінами організаційної структури і системи управління підприємством та капіталом з метою економічного або організаційного відокремлення конкретних бізнес-процесів, видів або напрямків діяльності задля їх оздоровлення. Головною метою реструктуризації є створення ефективної виробничої, фінансово-економічної та соціальної бази підприємства та відновлення його стабілізації та розвитку в умовах кризи
Аутсорсинг – це основний фактор сучасного бізнесу, зумовлений різкими змінами використовуваних технологій; оптимізація діяльності та зменшення витрат підприємства чи організації на базі концентрації на основних сферах діяльності і передачі вторинних або непрофільних функцій стороннім виконавцям. Використання аутсорсингу як методу антикризового управління дасть можливість підприємству, яке знаходиться в кризовому стані сконцентрувати увагу та наявні ресурси на подоланні проблем викликаних кризою, забезпеченні здійснення основної діяльності та дозволить підвищити керованість підприємством в умовах кризи, удосконалити організаційну структуру, зменшити витрати на обслуговування і бізнес-процеси та збільшити прибуток	

Слід зазначити, що використання описаних вище методів сприятиме якісному покращенню характеристик діяльності підприємства та сприятиме його швидкому виходу з кризового стану [20, с. 61].

Таким чином, банкрутство підприємства можна попередити та запобігти йому. Вся кількість методів запобігання кризовим явищам на підприємстві поділяється на тактичні та стратегічні. Потрібно зазначити, що саме оперативність та своєчасність застосування даних методів забезпечуватиме реалізацію антикризових дій, сприятиме швидкому виходу підприємства з кризового стану та відновленню його ефективного функціонування та розвитку.

Процес банкрутства компанії зазвичай не є раптовим, а розвивається поступово, накопичуючи ознаки фінансової нестабільності. Саме тому своєчасне та якісне проведення фінансового аналізу дозволяє виявити проблемні аспекти на ранніх етапах і вжити заходів для уникнення кризової ситуації. Це підкреслює

необхідність регулярної оцінки результатів господарської діяльності підприємства як важливої умови для збереження його фінансової стійкості та ефективного функціонування.

Діагностика є важливим складником антикризового фінансового управління підприємством і повинна здійснюватися задовго до появи явних ознак фінансової кризи. Адже остання не завжди супроводжується кризою самого підприємства, вона може мати короткочасний характер

Також, слід зазначити, що в світовій практиці виокремлюють характерні явища, які визначають ймовірність банкрутства підприємства (рис. 1.3) [14, с. 129].

З огляду на те, що банкрутство підприємства є вже фінальним етапом кризового стану підприємства, надзвичайно важливим є розпізнавання ранніх симптомів кризового стану підприємства, постійний моніторинг сукупності показників діяльності підприємства, які здатні сигналізувати наближення такого стану.

У процесі аналізу ймовірності банкрутства підприємства зазвичай розглядається низка ключових груп показників, які дають змогу комплексно оцінити його фінансово-господарський стан. До таких показників належать результати фінансової діяльності, що відображають прибутковість або збитковість підприємства, а також ефективність використання наявних активів і зобов'язань, що свідчить про раціональність управління ресурсами. Важливу роль відіграють індикатори платоспроможності та фінансової стійкості, які демонструють здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання. Крім того, при оцінці ризику банкрутства до уваги береться рівень інвестиційної активності, що характеризує здатність компанії до розвитку та оновлення основних засобів, а також організаційно-структурні зміни в управлінні, які можуть впливати на ефективність прийняття управлінських рішень. Сукупність цих факторів створює аналітичну базу для оцінювання загроз неплатоспроможності та розробки запобіжних заходів.

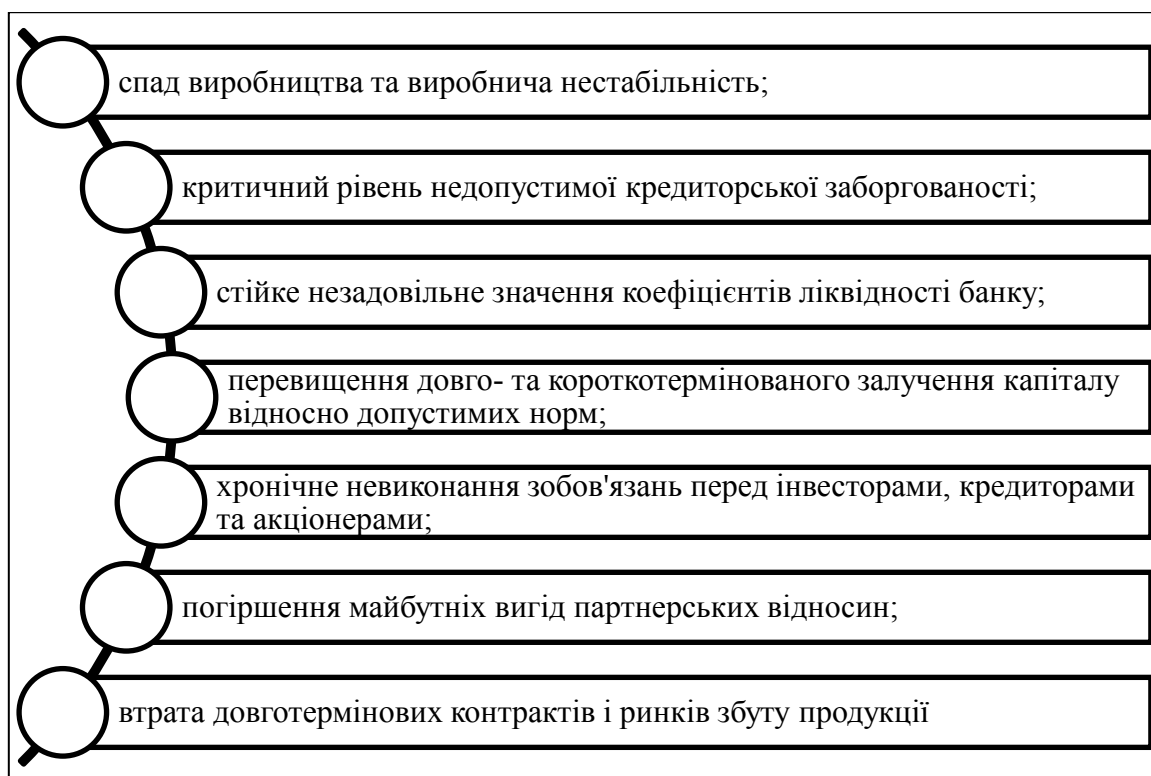


Рис. 1.3 Явища, які визначають ймовірність банкрутства підприємства

Крім того, існує велика різноманітність методів, за допомогою яких можна спрогнозувати настання банкрутства. Усі моделі оцінки й прогнозування ймовірності банкрутства підприємств можна поділити на чотири групи [7, с. 250]:

- 1) експертні методи;
- 2) економіко-математичні методи;
- 3) штучні інтелектуальні системи;
- 4) методи оцінки фінансового стану.

Зокрема, найбільш поширеними є економіко-математичні методи прогнозування ймовірності настання банкрутства, а саме дискримінаційний аналіз, до якого відносять двофакторну та п'ятифакторну моделі Е. Альтмана; п'ятифакторну модель Е. Альтмана адаптовану; дискримінантну модель Р. Ліса; дискримінантну модель Дж. Таффлера; показник діагностики платоспроможності Ж. Конана і М. Гольдера; коефіцієнт У. Бівера; модель Г. Спрінгейта; дискримінантну модель О. Терещенка; метод credit-men Ж. Депаляна, Р модель вчених Іркутської державної економічної академії, модель Р. Сайфулліна, Г. Кадикова, О. Зайцевої та ін.

Слід зазначити, що кожна з вказаних вище моделей має переваги та недоліки. Крім того, потрібно пам'ятати, що вказані методики дають можливість визначити ймовірність наближення лише стадії кризи (банкрутства) підприємств і не дозволяють прогнозувати настання фази зростання та інших фаз їхнього життєвого циклу.

Далі доцільно більш детально розглянути моделі та методи прогнозування кризи на підприємстві, які є найбільш використовуваними на сьогодні в світовій практиці для прогнозування стійкості роботи підприємства, вибору його фінансової політики, а також визначення ризику банкрутства.

1.3.1. Модель Е. Альтмана

Однією із найбільш відомих в даному напрямку є методика розрахунку індексу кредитоспроможності, розроблена західним економістом Альтманом. Даний індекс дозволяє заздалегідь розділити господарські суб'єкти на потенційних банкрутів і не банкрутів. Також цей метод в науковій практиці відомий як Z-модель Альтмана.

Формула для розрахунку даної моделі наступна [19, с. 2]:

$$Z = \sum A_n X_n, \quad (1.1)$$

де Z – показник неплатоспроможності підприємства;

A – параметри, які показують ступінь впливу показників на ймовірність банкрутства;

X – показники (фактори впливу) діяльності підприємства.

Так, для підприємств, у яких $Z = 0$, ймовірність банкрутства дорівнює 50 %. Якщо $Z < 0$, то ймовірність банкрутства менше 50 % і далі знижується в міру зменшення Z . Якщо ж $Z > 0$, то ймовірність банкрутства більше 50 % і зростає зі збільшенням Z .

Перевага даної моделі полягає і в її простоті та можливості застосування в умовах обмеженого обсягу інформації про підприємство. Проте очевидно, що прогнозування неплатоспроможності підприємства за допомогою двофакторної

моделі не забезпечує високої точності розрахунків, які характеризують ділову активність і ефективність функціонування підприємства. У зв'язку із цим виникла необхідність розробки більш складної функції, залежної від більшої кількості змінних.

Відповідно у 1968 році була запропонована п'яти-факторна модель прогнозування або так звана модель «Altman Z-score». Представляє вона собою функцію від деяких показників, які характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за звітний період, де n змінюється від 1 до 5.

П'яти-факторна модель Альтмана має вигляд [19, с. 2]:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5, \quad (1.2)$$

де X_1 – відношення власних оборотних коштів до активів підприємства;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до активів;

X_3 – рівень доходності активів;

X_4 – коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу;

X_5 – відношення виручки від реалізації продукції до активів.

Варто відзначити, що для моделі Альтмана залежно від значення Z-фактору визначена шкала ймовірності банкрутства (табл. 1.4) [19, с. 2].

Точність прогнозу п'яти-факторної моделі Альтмана в межах одного року становить 95 %, двох років – до 83% і це є перевагою даної моделі. Однак можливі і відхилення від проведення критеріального значення, тому Альтман виділив інтервал (1,81-2,99), який називається «зоною невизначеності». Зокрема, потрапляння за межу цієї зони з дуже високою ймовірністю дозволяє зробити висновок про компанію: якщо $Z < 1,81$, то компанія може бути віднесена до потенційних банкрутів, якщо $Z > 2,99$, то висновок прямо протилежний. Недолік цієї моделі в тому, що її можна використовувати в основному для великих компаній.

Таблиця 1.4 Шкала вірогідності банкрутства

Значення Z	Вірогідність банкрутства
$Z < 1,8$	дуже висока
$1,8 \leq Z \leq 2,7$	висока

$2,7 \leq Z \leq 2,9$	середня
$Z \geq 3,0$	низка

Семи-факторна модель, розроблена Альтманом в 1977 році, дозволяє прогнозувати банкрутство на 5 років з точністю до 70 % і вміщує такі показники, як рентабельність активів, динаміка прибутку, коефіцієнт покриття (ліквідності), коефіцієнт автономії, сукупні активи [19, с. 3].

Перевага даної моделі полягає в максимальній точності. Однак її застосування ускладнене через нестачу інформації (необхідні дані аналітичного обліку, яких немає в зовнішніх користувачів).

1.3.2 Модель Спрінгейта

Модель Спрінгейта є однією з класичних багатфакторних моделей оцінювання ймовірності банкрутства підприємств, яка дозволяє здійснювати прогнозування на основі аналізу ключових фінансових показників. Її було розроблено канадським вченим Гордоном Спрінгейтом у 1978 році шляхом застосування методу покрокового дискримінантного аналізу, що раніше використовувався у моделі Едварда Альтмана. У процесі побудови моделі з початкових 19 фінансових коефіцієнтів було відібрано лише чотири найінформативніші, які забезпечують найбільшу точність у прогнозуванні фінансової неспроможності компаній. Проведене тестування моделі на прикладі 40 підприємств підтвердило її високу ефективність: точність прогнозу банкрутства склала 92,5%, що свідчить про значну достовірність отриманих результатів.

Однак, незважаючи на високу аналітичну цінність, модель Спрінгейта має певні особливості та обмеження, які необхідно враховувати при її застосуванні. Зокрема, модель була створена з урахуванням специфіки економічного середовища США та Канади, тому її адаптація до умов інших країн може викликати труднощі, пов'язані з відмінностями у фінансовій звітності, податковому законодавстві та структурі ринку. Крім того, значення фінансових показників у моделі подано в канадських та американських доларах, що потребує додаткових розрахунків при використанні моделі в іншому валютному середовищі, особливо за умов

нестабільного валютного курсу. Також слід зазначити, що основною метою створення моделі була оцінка кредитоспроможності компаній, а не виключно прогнозування банкрутства, що зумовлює певну специфіку її інтерпретації.

Інтерпретація результатів моделі здійснюється на основі значення Z -показника: якщо $Z < 0,862$ — підприємство розглядається як потенційно неплатоспроможне, отже, існує висока ймовірність банкрутства. Якщо ж значення $Z > 2,451$ — загроза банкрутства вважається мінімальною, а підприємство визнається фінансово надійним. Значення, що потрапляють у проміжну зону, вимагають додаткового аналізу та вказують на нестабільне фінансове становище. Таким чином, модель Спрінгейта, попри її обмеження, залишається корисним інструментом для попереднього діагностування ризиків банкрутства та може бути ефективно використана у системі фінансового моніторингу підприємства за умови адаптації до національного контексту.

1.3.3 Модель Таффлера

Модель Таффлера, також відома як Z -розрахунок, була розроблена для оцінки ймовірності банкрутства компаній на основі аналізу їх фінансових показників. Вона була створена на основі дослідження 46 компаній, які збанкрутували, та 46 фінансово стабільних компаній у період з 1969 по 1975 роки. Модель адаптувалася до нових економічних умов, що відрізняються від тих, які були актуальні для попередніх моделей, таких як модель Альтмана. Р. Таффлер випробував підхід Альтмана та побудував чотирьох-факторну прогнозну модель з певним набором факторів [19, с. 3]:

$$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4,$$

де X_1 — Операційний прибуток/Короткострокові зобов'язання;

X_2 — Оборотні активи/Загальна вартість зобов'язань;

X_3 — Короткострокові зобов'язання /Сума активів;

X_4 — Виручка/ Сума активів.

Якщо підприємство має $Z > 0,3$, то банкрутство малоімовірне, а при $Z < 0,2$

ймовірність банкрутства дуже висока.

Модель Таффлера є одним із ефективних інструментів для аналізу фінансового стану підприємства та прогнозування його платоспроможності, що широко застосовується у міжнародній та вітчизняній практиці. Її основна перевага полягає у можливості швидкої й водночас досить точної оцінки фінансової стабільності підприємства, що особливо важливо для оперативного прийняття управлінських рішень. Завдяки використанню ключових фінансових коефіцієнтів, модель дозволяє менеджерам та бухгалтерам виявляти потенційні загрози неплатоспроможності ще на ранніх етапах і вживати відповідних заходів для запобігання розвитку кризових явищ. Водночас слід враховувати певні обмеження даної моделі, які можуть знижувати точність прогнозів. Зокрема, вона не враховує галузеву специфіку підприємства, а також є вразливою до змін макроекономічного середовища, що обмежує її універсальність. Незважаючи на це, модель Таффлера залишається корисним засобом у системі фінансового аналізу та може ефективно доповнювати інші аналітичні підходи за умови її обґрунтованого застосування з урахуванням реалій конкретного ринку.

Отже, модель Таффлера широко використовується для аналізу фінансового стану підприємств і прогнозування їх платоспроможності. Вона дозволяє фінансовим менеджерам і бухгалтерам швидко оцінювати стан компанії та вживати заходів для запобігання кризі. Однак важливо враховувати, що модель має свої обмеження, такі як змінність економічного середовища та відсутність урахування специфіки галузі.

1.3.4 Метод Creditmen.

Метод Credit – men, розроблений Ж.Депалієм (Франція). Фінансова ситуація на підприємстві може бути охарактеризована за допомогою п'яти показників:

X_1 Коефіцієнт швидкої ліквідності = $\frac{\text{дебіторська заборгованість} + \text{грошові кошти} + \text{короткострокові фінансові вклади}}{\text{короткострокові зобов'язання}}$;

X_2 Коефіцієнт кредитоспроможності = $\frac{\text{Капітал і резерви}}{\text{загальні}}$

зобов'язання;

X_3 Коефіцієнт імобілізації власного капіталу = капітал і резерви / залишкова вартість необоротних активів;

X_4 Коефіцієнт оборотності запасів = вартість проданих товарів / запаси.

X_5 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості = Виручка / Дебіторська заборгованість.

Для кожного коефіцієнта визначають його нормативне значення з урахуванням специфіки галузі, порівнюють з показником на підприємстві та обчислюють значення функції Z :

$$Z = 25 X_1 + 25 X_2 + 10 X_3 + 20 X_4 + 20 X_5,$$

де X – це відношення значення коефіцієнта досліджуваного підприємства до нормативного значення коефіцієнта. Якщо $Z = 100$, то фінансова ситуація підприємства нормальна, якщо $Z > 100$, то ситуація хороша, якщо $Z < 100$, ситуація на підприємстві викликає занепокоєння.

1.3.5. Універсальна дискримінантна модель О. Терещенка

Досить поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю Терещенка О. О. Він розробив універсальну дискримінантну функцію, яка є оптимальною для діагностики ризику банкрутств українських підприємств, оскільки на його думку, оптимальна дискримінантна функція повинна враховувати всі складові фінансового стану: ліквідність, прибутковість, оборотність, структуру майна, капіталу, тощо.

Вона має такий вигляд:

$$Z = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$$

де:

- X_1 – Cash Flow / зобов'язання;
- X_2 – валюта балансу / зобов'язання;
- X_3 – чистий прибуток/ баланс;

- X_4 – чистий прибуток/ виручка;
- X_5 – виробничі запаси/ виручка;
- X_6 – виручка/основний капітал.

Для обчислення коефіцієнта X_1 використовується показник Cash Flow, який характеризує величину чистих грошових потоків, які утворюються в результаті операційної та інвестиційної діяльності й залишаються в розпорядженні підприємства в певному періоді.

Отримані результати після розрахунків можна інтерпретувати так:

- $Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство;
- $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, але за умови переходу підприємства на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;
- $0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;
- $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

Дискримінантна модель О.Терещенка має наступні переваги:

- простота у розрахунку;
- розроблена на використанні вітчизняних статистичних даних й враховує галузеві особливості підприємства;
- за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності вирішує проблему визначення критичних значень показників, які є індикатором ймовірності банкрутства підприємства конкретної галузі.

Однак дана методика не є досконалою і має свої недоліки:

- у ній зроблено акцент на зменшенні помилкового віднесення фінансово неспроможних підприємств до групи стійких. Така асиметричність має на меті убезпечити інвестора від ризикового вкладання коштів, але знижує точність прогнозу в цілому.
- широкий інтервал невизначеності. Дані такого прогнозування є досить суб'єктивними і не дають підстав для практичних висновків.

Таким чином, чим універсальнішою є модель, тим менший її рівень точності. Практика вимагає впровадження методологічних підходів, які є не стільки універсальними і простими, скільки ефективними.

Таким чином, фінансовий стан суб'єктів господарювання оцінюється, в першу чергу, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. Для того, щоб своєчасно попередити неплатоспроможність підприємства, потрібно систематично аналізувати його діяльність. Так, зокрема, існує декілька груп показників, за допомогою яких можна проаналізувати ймовірність настання банкрутства. Крім того, існує велика кількість методів, за допомогою яких можна спрогнозувати настання банкрутства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сьогодні ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним з лідерів українського ринку продовольчого ритейлу. Слід відзначити, що Товариство є частиною групи Fozzy, яка займає друге місце серед українських продовольчих ритейлерів за обсягами продажів та торгівельною площею. Окрім «Сільпо» до Fozzy Group входять такі мережі як «Фора», «Thrash» та, власне, «Fozzy» [35].

Основним напрямком діяльності Товариства є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Серед інших ключових напрямів операційної діяльності підприємства можна виокремити виробничо-впроваджувальну сферу, яка охоплює розвиток власної торгової марки, виготовлення продукції під брендом компанії та функціонування закладів громадського харчування. Торгово-закупівельна діяльність базується на укладенні договорів з постачальниками для здійснення оптових закупівель, що дозволяє формувати оптимальний товарний асортимент. Важливою складовою є й логістика, яка включає транспортування, зберігання продукції та технічне обслуговування автопарку підприємства. Крім того, підприємство активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, зокрема працює із закордонними ринками, займається прямим імпортом продукції, що сприяє розширенню можливостей постачання та зміцненню позицій на внутрішньому ринку.

Станом на 31 грудня 2023 року загальна кількість торгівельних об'єктів складає 316 супермаркетів у 79 містах України, у тому числі 4 делікатес-маркети «LE SILPO» з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів та 4 магазини формату OffTop, які спеціалізуються на продажі товарів категорії non-food. Для порівняння: у 2022 році – 305 супермаркетів у 71 місті України; у 2021 році – 338 супермаркетів. Скорочення кількості супермаркетів у 2022 році зумовлено повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну,

наслідком якого стало припинення роботи торгових точок, що зазнали пошкоджень або були знищені внаслідок ракетних атак, а також тих, що опинилися на тимчасово окупованих територіях. [36].

У структурі Товариства також функціонують логістичні підрозділи, зокрема автопарк, станції технічного обслуговування та сучасні розподільчі склади класу А. Крім цього, компанія володіє рестораном «Positano» і фудкортами «Сільпо Restro», розміщеними в межах торгових центрів. Середня площа одного магазину мережі «Сільпо» становить приблизно 1426 квадратних метрів.

Юридична адреса: вулиця Бутлерова, будинок 1, м. Київ, 02090, Україна.

Середня кількість працівників Товариства в 2023 році складала 29526 співробітників (в 2022 році – 42938 співробітників; в 2021 році – 42935 співробітників) [36].

Потрібно сказати, що у сучасному динамічному бізнес-середовищі ключову роль у забезпеченні успіху та стабільності підприємства відіграє його організаційна структура. Вона формує ієрархію та координацію між структурними одиницями, обумовлюючи процеси прийняття рішень, взаємодію і виконання завдань.

Інакше кажучи, організаційна структура управління спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, розподіл між ними прав та відповідальності. В межах структури управління протікає весь управлінський процес, відбувається рух потоків інформації, ресурсів, ідей та прийняття управлінських рішень. Вона ж забезпечує і можливість взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Зміна стратегії підприємства, як правило, обумовлюється змінами в його зовнішньому оточенні і завжди призводить до певних змін організаційної структури управління.

Слід зазначити, що оптимальна організаційна структура управління дозволяє найкращим чином підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей і реалізовувати обрані стратегії з високою ефективністю. Відтак аналіз та оцінка організаційної структури управління набувають особливої ваги для оптимізації бізнес-процесів будь-якого

підприємства.

Загалом необхідність оцінки організаційної структури зумовлена декількома чинниками:

По-перше, активні зміни на ринку та в технологіях вимагають від компаній адаптації й удосконалення їх організаційних структур.

По-друге, збільшення обсягів діяльності та складності операцій може призвести до втрати ефективності без належної організаційної структури.

По-третє, сучасний бізнес вимагає від компаній високої гнучкості та оперативності управління, які можливі лише при оптимальній організаційній структурі управління.

По-четверте, з точки зору економічної перспективи ефективна організаційна структура сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і зростанню прибутковості.

Отже, організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлена на рис. 2.1 [34].

Отже, Дивізіональна структура управління передбачає наявність в компанії автономних підрозділів, кожен з яких зазвичай має власні виробничі, маркетингові, постачальницькі та збутові функції. У рамках цієї структури, кожен дивізіон створює свої власні відділи маркетингу. Ці відділи, як правило, невеликі за чисельністю, мають виділені ресурси і орієнтовані на конкретну товарну лінійку або сегмент споживачів. Це призводить до дублювання маркетингових відділів для різних товарних напрямків.

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є розгалуженою і включає вище керівництво, а також спеціалізовані відділи, такі як відділи замовлень, продажу та маркетингу. Кожен відділ чітко визначені функції, завдання та обов'язки.

Керівний склад ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» включає директора, відповідального за загальне управління, та керівників відділів, що забезпечують функціонування і розвиток своїх напрямків діяльності.

Зокрема, у розпорядженні директора знаходяться питання стратегічного характеру. Він підвищує ефективність Товариства; забезпечує законність дій та

дисципліну; вирішує інші питання в межах наданої влади та доручає виконувати завдання іншим посадовим особам.

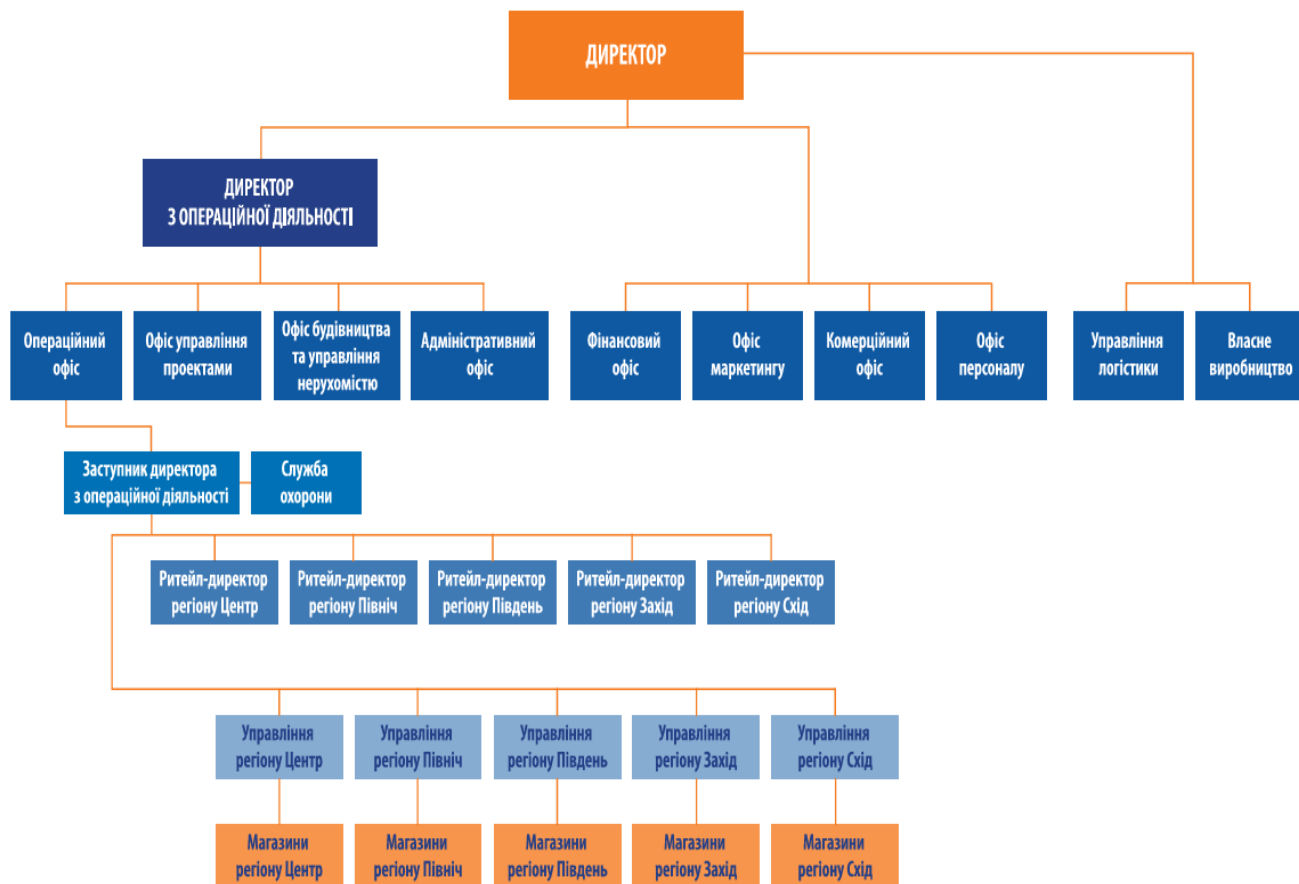


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Директор з операційної діяльності є безпосередньо підпорядкований директору і фактично керує діяльністю Товариства на оперативному рівні. В його повноваження входить:

- здійснення оперативного керівництва компанією;
- контроль діяльності персоналу компанії;
- організація роботи в рамках узгоджених стратегічних, тактичних та оперативних планів.

В свою чергу, у директора з операційної діяльності є заступник, в обов'язки якого входить управління та контроль за діяльністю кожного з регіонів, в яких знаходяться філії компанії.

До обов'язків директорів регіонів входить контроль за виробничим процесом та організація роботи магазину та його персоналу.

Загалом аналізуючи переваги та недоліки організаційної структури управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», слід сказати, що розглядаючи переваги даної структури можна помітити, що їх більше ніж недоліків. Наприклад: установка між підрозділами зрозумілих і чітких зв'язків, оперативність і скоординованість у прийнятті рішень, чітка схема розпоряджень, гармонійність у діях виконувачів, чітке отримання завдань для виконавців, забезпечення процесу виконання відповідними ресурсами, відповідальність керівника за кінцевий результат.

Водночас можна виділити і певні недоліки, а саме:

1) керівник повинен мати значний досвід у різних сферах діяльності, оскільки він повинен буде вирішувати складні завдання та відповідати високим вимогам, що може обмежувати ефективність його управління;

2) великий потік інформації, документації, часті контакти з підлеглими та колегами вищих та нижчих ланок тощо.

Крім того, для якісного дослідження внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а також для з'ясування впливів від зовнішнього оточення доцільно скористатися моделлю SWOT-аналізу. Дана модель вважається одним із найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс, і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі.

Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як із-зовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією у майбутньому.

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно. При цьому SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати. Позитивні риси SWOT-аналізу у більшості випадків все ж таки переважають негативні, що обумовлює його популярність у сфері стратегічного управління.

Отже, слід сказати, що за допомогою даного методу можна [6, с. 282]:

- визначити проблемні позиції підприємства та його конкурентні можливості;

- з'ясувати наявні сильні позиції та загрозливі позиції, що можуть виникнути на ринку під впливом різних чинників.

Отримані дані аналітичної роботи щодо визначення впливу з боку зовнішнього й внутрішнього середовища компанії відображено в табл. 2.1 та 2.2.

Отже, в ході аналізу конкретних чинників, що впливають на діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з боку зовнішнього оточення було встановлено, що для товариства характерним є переважання кількості саме сильних позицій, ніж слабких. Можливості та проблеми, що утворюються та можуть вплинути на підприємство, також свідчать про перспективне зростання товариства, при цьому потрібно досить уважно ставитися до планування власної діяльності, оскільки загроз більше, ніж можливостей.

Таблиця 2.1 Аналітичне дослідження чинників зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Можливості	Загрози
1. Потужна конкурентна позиція підприємства в країні; 2. Ділова репутація товариства на ринку; 3. Експансія асортиментного ряду продукції на нові ринки; 4. Розширення товарного портфелю підприємства	1. Політично-економічна нестабільність в країні; 2. Нові конкуренти та ймовірність втрати частки ринку через конкурентний тиск; 3. Інфляційні очікування; 4. Зростання вартості ресурсів для виробництва через підвищення цін постачальників; 5. Зниження платоспроможного попиту покупців; 6. Розрив сталих логістичних зв'язків;
Сильні сторони	Слабкі сторони

1. Продаж продукції не залежить від сезонного чинника – отримання доходу протягом року; 2. Довгострокові контракти з постійними постачальниками; 3. Наявність офісу маркетингу, стабільно працюючого в товаристві; 4. Наявність власних торгових марок в товарному портфелі підприємства; 5. Висока якість продукції, підтверджена сертифікатами якості; 6. Ефективна система контролю на всіх етапах діяльності компанії	1. Висока собівартість продукції; 2. Високій рівень податкового навантаження; 3. Залежність підприємств від постачальників; 4. Низька зацікавленість деяких працівників в розвитку компанії; 5. Відносно слабкий фінансовий потенціал підприємства
--	--

Слід зазначити, що ТОВ «СІЛЬПО- ФУД» може зайняти нові сегменти на ринку за рахунок розширення асортиментних груп продукції, зміцнення ділової репутації та використання нових технологій в сфері продажу.

Далі доцільно провести аналітичну роботу з виявлення чинників внутрішнього середовища за напрямками (табл. 2.2):

- 1) трудові ресурси товариства;
- 2) фінансово-економічна сфера діяльності;
- 3) торгівельні операції;
- 4) маркетингова складова.

Таблиця 2.2 Аналітичне дослідження внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО- ФУД»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Торговельно-комерційні операції	
1. Наявність високоякісної продукції; 2. Наявність власних торгових марок; 3. Рівень цін на деяку продукцію нижчий за конкурентів	1. Погано змінний асортимент
Управління трудовими ресурсами	
1. Задовільний рівень кваліфікації персоналу; 2. Проведення роботи з оновлення знань персоналу	1. Зростання кількості звільнень; 2. Невідпрацьований мотиваційний менеджмент; 3. Низький рівень заробітної плати у допоміжного персоналу
Управління фінансово-економічною сферою	
1. Зростання чистого доходу від реалізації продукції	1. Нестабільність деяких економічних показників;

	2. Зростання обсягів залученого капіталу
Управління сферою маркетингу	
1. Наявність офісу маркетингу; 2. Ефективна система контролю на всіх етапах діяльності компанії; 3. Дуже розвинута рекламна діяльність	1. Завищення цін на деякі товарні позиції; 2. Виникнення труднощів в узгодженні маркетингових питань між магазинами в різних регіонах

Отже, з огляду на проведений аналіз, потрібно відзначити, що чинники внутрішнього середовища підприємства ґрунтуються на чотирьох сферах роботи та передбачають заходи щодо покращення. Зокрема, необхідно розробити мотиваційну програму для кожного підрозділу, здійснити санаційні заходи щодо обліку та формування показників фінансово-економічної діяльності, урегулювати цінову політику у такий спосіб, щоб значення цін було рівним або менше за рівень цін конкурентів.

Разом з тим потрібно наголосити на ефективній роботі підприємства у таких напрямках:

- 1) підтримання високої якості продукції;
- 2) забезпечення магазинів кваліфікованим складом працівників та розробка системи їх мотивації;
- 3) удосконалення стратегії підвищення прибутковості та рівня рентабельності;
- 4) узгодження у вирішенні маркетингових проблем між торговими магазинами в регіонах.

Далі також доцільно провести аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Слід зазначити, що даний аналіз необхідний для того, щоб одержати певну кількість основних, найінформативніших параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансово-господарського стану підприємства.

Зокрема, з метою виявлення тенденцій розвитку підприємства проводиться аналіз основних фінансових показників за даними Форми № 1 та № 2 за три останні періоди (роки).

В табл. 2.3 наведені основні фінансово-економічні показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 – 2023 роки [34].

Наведені дані свідчать про погіршення стану підприємства протягом 2021-2023 років. Ця тенденція зумовлена спочатку коронавірусними обмеженнями, а згодом повномасштабним вторгненням РФ на територію України. Обидва чинники значно вплинули як на економіку країни, так і на становище суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.3 Аналіз основних фінансово-економічних показників

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 – 2023 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2022	
				Абсолютне , грн	Відносна, %
Чистий дохід від реалізації, грн	72784231	69990601	84727987	14737386	121,1
Собівартість реалізованої продукції, грн	52182935	50688420	60419457	9731037	119,2
Валовий прибуток, грн	20601296	19302181	24308530	5006349	125,9
Фінансовий результат від операційної діяльності, грн	-417390	-1157393	1140287	2297680	198,5
Фінансовий результат від звичайної	-	-	-1850930	5515161	25,1

діяльності до оподаткування, грн	1926148	7366091			
Чистий прибуток (збиток), грн	- 1846179	- 7334656	-1859887	5474769	25,4
Валюта балансу, грн	34440462	3631343 3	3335850 9	-2954924	91,9
Власний капітал, грн	-2071625	-6724359	- 1043462 3	-3710264	155,2
Залучений капітал, грн	36512087	4303778 8	4379313 2	755344	101,8
Необоротні активи, грн	19530832	2306645 3	2038674 2	-2679711	88,4
Оборотні активи, грн	14909631	5673568	4819319	-854249	84,9

Зокрема, у 2023 році у порівнянні із 2022 роком зросли такі показники, як чистий дохід від реалізації, собівартість продукції, валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності.

Водночас з огляду на всі несприятливі умови, які склалися упродовж 2021 – 2023 років фінансові результати підприємства від звичайної діяльності до оподаткування були від’ємними. І, як закономірність, у період з 2021 – 2023 рік підприємство отримало збитки.

Таким чином, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним з лідерів українського ринку продовольчого ритейлу. Загальна мережа магазинів на сьогодні складає 316 супермаркетів у 79 містах України. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є частиною групи Fozzy, яка займає друге місце серед українських продовольчих ритейлерів за обсягами продажів та торгівельною площею. Основним напрямком діяльності Товариства є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за період з 2021 – 2023 роки показав, що наразі становище ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є скрутним. Так, упродовж 2021 – 2023 років в ході своєї діяльності підприємство отримувало збитки. Власний капітал скорочувався, при цьому залучений капітал збільшувався. Загалом доцільно зазначити, що 2021 – 2023

роки свідчать про зниження платоспроможності та ліквідності підприємства.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства є одним із ключових показників його стабільності, ефективності функціонування та здатності до розвитку в умовах конкурентного ринку. У сучасному господарському середовищі, яке характеризується високою динамікою змін, економічною невизначеністю та посиленням ризиків, питання постійного контролю й оцінювання фінансових показників набуває особливої актуальності.

Головним завданням будь-якого підприємства є отримання прибутку як основного джерела самофінансування, реінвестування та довгострокового розвитку. Успішність виконання цього завдання безпосередньо залежить від рівня фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, рентабельності та інших фінансових характеристик. Саме тому своєчасний і об'єктивний аналіз фінансового стану є не лише інструментом оцінки ефективності діяльності, але й засобом раннього виявлення загроз і передумов для можливих фінансових труднощів або кризових явищ.

Аналіз фінансового стану дозволяє здійснити всебічне дослідження структури активів і пасивів підприємства, оцінити динаміку основних фінансових коефіцієнтів, виявити потенційні проблеми з грошовими потоками, оборотністю капіталу, рівнем заборгованості. На основі отриманих результатів керівництво має змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, визначати пріоритети інвестування, оптимізувати витрати, будувати реалістичні плани розвитку або вживати антикризових заходів.

У межах антикризового управління аналіз фінансового стану підприємства набуває особливої ваги, оскільки саме він виступає основою для своєчасного виявлення ознак фінансової нестабільності та потенційної загрози банкрутства. Його ключова функція полягає у наданні об'єктивної та кількісно вимірюваної інформації, на базі якої формуються конкретні управлінські рішення, спрямовані на

стабілізацію та відновлення діяльності підприємства. Відповідно, фінансовий аналіз є незамінним інструментом у процесі розробки стратегії виходу з кризи, що передбачає не лише подолання негативних наслідків, а й формування підґрунтя для подальшого стійкого розвитку.

Особливе значення має використання результатів фінансового аналізу для оцінки ймовірності настання банкрутства, адже саме ці дані дозволяють прогнозувати події, що можуть поставити підприємство на межу неплатоспроможності. На підставі аналітичних висновків можливо завчасно розробити превентивні заходи, оптимізувати структуру капіталу, удосконалити політику управління зобов'язаннями та активами, а також своєчасно змінити стратегічний напрям діяльності.

Комплексний підхід до аналізу фінансового стану дає змогу не лише встановити факт наявності проблем, але й глибше з'ясувати їх першопричини, внутрішні та зовнішні джерела загроз, а також ступінь впливу кожного чинника на загальну фінансову стабільність. Це, своєю чергою, дає змогу обрати найдоцільніші інструменти впливу, що мають бути адаптовані до специфіки конкретного підприємства, галузі та загального економічного середовища.

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що фінансовий аналіз є не лише технічною процедурою оцінки ефективності, а й стратегічним елементом системи антикризового управління, який дозволяє обґрунтовано приймати рішення щодо подальшої долі підприємства, рівня ризиків та пріоритетів інвестування. Його своєчасне та правильне застосування значною мірою визначає успішність заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в майбутньому. В умовах сучасного ринку фінансовий аналіз є невід'ємною частиною управлінської діяльності підприємства. Його регулярне здійснення підвищує прозорість фінансової звітності, забезпечує впевненість інвесторів та партнерів і виступає важливим інструментом підтримання фінансової стабільності як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Так, проаналізувати динаміку фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 – 2023 роки потрібно за допомогою коефіцієнтного аналізу – відносних

показників: ліквідності та стійкості підприємства, ділової активності та рентабельності підприємства.

Отже, перш за все, доцільно провести розрахунки показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та згрупувати отримані дані в табл. 2.4. Це, в свою чергу, дозволить проаналізувати зміни, які відбулися протягом досліджуваного періоду.

Дані аналізу показників ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022–2023 роки свідчать про наявність серйозних фінансових труднощів у забезпеченні належного рівня платоспроможності. Зокрема, одним із ключових індикаторів є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує частку поточних зобов'язань, що можуть бути погашені виключно за рахунок найбільш ліквідних активів, а саме — грошових коштів та їхніх еквівалентів.

Протягом досліджуваного періоду цей показник залишався на критично низькому рівні: на кінець 2022 року підприємство мало змогу погасити грошовими коштами лише 0,0004 % своїх поточних зобов'язань, а у 2023 році — 0,0011 %, що в десятки разів нижче нормативного рівня, встановленого на рівні 0,2 (або 20 %). Такі значення фактично свідчать про повну відсутність вільних грошових ресурсів на підприємстві, необхідних для оперативного погашення боргів. Це є критичним сигналом для керівництва і потенційних інвесторів щодо необхідності вжиття термінових заходів з відновлення фінансової рівноваги.

Крім того, коефіцієнт швидкої ліквідності, що враховує як грошові кошти, так і найбільш імовірні до надходження активи (наприклад, дебіторську заборгованість), також продемонстрував негативну динаміку. У 2022 році його значення становило 0,167, а вже у 2023 році зменшилося до 0,149. Незважаючи на те, що цей коефіцієнт є дещо вищим за абсолютну ліквідність, він все одно значно нижчий від рекомендованої межі (не менше 1), що свідчить про недостатній рівень покриття поточних зобов'язань ліквідними активами навіть з урахуванням короткострокової дебіторської заборгованості.

Зниження показників ліквідності вказує на посилення платоспроможнісних проблем підприємства та свідчить про зростаючий ризик неплатоспроможності.

Такий фінансовий стан може негативно позначитися на здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання перед контрагентами, постачальниками, працівниками та податковими органами. Тому особливої актуальності набуває впровадження системи антикризового управління, спрямованої на покращення ліквідності, підвищення рівня грошових резервів та забезпечення стабільних грошових потоків.

Таблиця 2.4 Показники ліквідності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Формула для розрахунку	Норматив-не значення	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення за 2023-2022 рр. (+,-)
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$\frac{\text{ф1 (p.1195 +p.1200)}}{\text{ф1 (p.1695+1700)}}$	1,0 – 2,0	0,173	0,167	0,149	-0,018
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{ф1 (p.1195 +p.1200)} - \text{ф1 p.1100}}{\text{ф1 (p.1695+1700)}}$	0,7 – 0,8	0,173	0,167	0,149	-0,018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{ф1 p.1695}}{\text{ф1 (p.1695+1700)}}$	0,2 – 0,35	0,0002	0,0004	0,0011	0,0007

Коефіцієнт покриття показує, наскільки поточні активи покривають короткострокові зобов'язання. У 2023 році даний коефіцієнт зменшився в порівнянні з 2022 роком.

Таблиця 2.5 Показники ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 – 2023 рр

Показник	Формула для розрахунку	Нормати вне значення	2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності активів	$\phi 2 \text{ р.2000} / \phi 1 \text{ (р.1300)}$	збільшення	0,715	0,262	0,346
Тривалість одного обороту активів (днів)	кількість днів у звітному періоді/ коефіцієнт оборотності активів	зменшення	510	1397	1054
Коефіцієнт оборотності запасів	$\phi 2 \text{ р.2000} / \phi 1 \text{ (р.1100)}$	збільшення	1,12	1,01	0,81
Термін зберігання запасів (днів)	кількість днів у звітному періоді/ коефіцієнт оборотності запасів	зменшення	327	363	449
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\phi 2 \text{ р.2000} / \phi 1 \text{ (р.1125)}$	збільшення	12,9	10,3	5,3
Термін погашення дебіторської заборгованості (днів)	кількість днів у звітному періоді/ коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зменшення	28	36	69

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\phi 2 \text{ p.2000} / \phi 1 \text{ (p.1615)}$	збільшен ня	1372, 1	232, 6	152, 1
Термін погашення кредиторської заборгованості (днів)	кількість днів у звітному періоді/коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	зменшен ня	0,3	1,6	2,4

Отже, аналіз ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 – 2023 роки показав негативну тенденцію щодо зниження усіх показників оборотності, а саме активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, що свідчить про зниження ділової активності підприємства.

У табл. 2.6 розраховані та наведені показники рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 – 2023 роки.

Таблиця 2.6 Показники рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення	2020	2021	2022
Коефіцієнт рентабельності активів	$\phi 2 \text{ (p.2350 або p.2335)} / (\phi 1 \text{ (p.1130)})$	збільшення	0,048	0,043	0,055
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\phi 2 \text{ (p.2350 або p.2355)} / \phi 1 \text{ (p.1495)}$	збільшення	0,049	0,044	0,057
Коефіцієнт ефективності Інвестиційного капіталу	$\phi 2 \text{ (p.2350 або p.2355)} / \phi 1 \text{ (p.1495+p.1595)}$	збільшення	0,048	0,043	0,057
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	$\phi 2 \text{ (p.2350 або p.2355)} / \phi 2 \text{ (p.2000)}$	збільшення	0,067	0,164	0,159
Коефіцієнт рентабельності витрат	$\phi 2 \text{ (p.2350 або p.2355)} / \phi 2 \text{ (p.2050)}$	збільшення	0,103	0,271	0,258

Аналіз динаміки коефіцієнтів рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021–2023 роки дозволяє зробити висновок про наявність загальної позитивної тенденції до зростання ефективності господарської діяльності підприємства. Більшість ключових показників рентабельності демонструють поступове покращення, що свідчить про певне зміцнення фінансових позицій підприємства та підвищення рівня використання ресурсів для досягнення прибутковості.

Водночас варто звернути увагу на коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції та коефіцієнт рентабельності витрат, які у 2022 році порівняно з 2021 роком продемонстрували деяке зниження. Це зниження не є критичним, проте

суперечить загальноприйнятим орієнтирам щодо бажаного зростання цих показників. Тим не менш, зменшення зазначених коефіцієнтів було незначним, що дозволяє припустити, що воно є тимчасовим явищем, зумовленим впливом зовнішніх економічних факторів або одноразовими коливаннями у структурі витрат.

Зменшення рентабельності реалізованої продукції може свідчити про зниження маржі прибутку — наприклад, у результаті підвищення собівартості товарів чи зниження середньої ціни реалізації. Аналогічно, зниження рентабельності витрат може бути пов'язане з тимчасовим зростанням витрат на сировину, логістику або енергоносії. У такому випадку важливо виявити першопричини цих змін і вжити заходів для оптимізації витратної частини, що дозволить підприємству повернутися до стабільного зростання рентабельності.

Незважаючи на зазначені незначні відхилення, загальна динаміка рентабельності за аналізований період дозволяє оцінити фінансово-економічну діяльність підприємства як таку, що має потенціал до подальшого покращення. Для посилення цього позитивного тренду підприємству доцільно реалізувати заходи щодо ефективного управління витратами, покращення структури реалізації продукції та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, у 2023 році спостерігається подальше погіршення ситуації зі спроможністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» погашати поточні зобов'язання за рахунок власних активів, що, у свою чергу, призвело до зниження рівня фінансової захищеності залучених підприємством коштів. Аналіз динаміки показників ліквідності та платоспроможності упродовж 2021–2023 років засвідчує, що хоча підприємство формально зберігало здатність виконувати свої короткострокові зобов'язання, рівень цієї здатності залишався вкрай низьким та нестабільним. Особливо критично виглядає ситуація з абсолютною ліквідністю, де відсутність достатніх грошових коштів загрожуює фінансовою вразливістю.

У відповідь на виявлені проблеми підприємство намагалося вжити заходів щодо поліпшення структури активів, зокрема шляхом збільшення питомої ваги найбільш ліквідних елементів. Такі кроки свідчать про прагнення до фінансового оздоровлення та поступового вирівнювання структури балансу. Проте, на тлі зусиль

щодо зміцнення ліквідності, слід зазначити негативну динаміку ділової активності підприємства. Аналіз оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості показав тенденцію до уповільнення обороту всіх основних компонентів обігового капіталу, що свідчить про зниження темпів господарської діяльності та ефективності використання ресурсів.

Водночас позитивним сигналом є зростання більшості коефіцієнтів рентабельності у 2021–2023 роках. Така тенденція може свідчити про певну стабілізацію прибутковості підприємства та збереження потенціалу до розвитку, навіть попри ускладнення фінансових показників ліквідності та активності. Винятком стали лише коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції та коефіцієнт рентабельності витрат, які у 2022 році порівняно з 2021 роком дещо знизилися. Однак, зменшення було незначним і не призвело до критичних змін у загальному фінансовому стані підприємства.

У цілому, фінансово-економічний стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна охарактеризувати як нестабільний, проте такий, що має потенціал до покращення за умови реалізації чіткої стратегії з підвищення ліквідності, активності та ефективності використання ресурсів. Подальше вжиття антикризових заходів є необхідним для збереження прибутковості та уникнення загрози фінансової неспроможності у середньостроковій перспективі.

2.3 Застосування моделей прогнозування банкрутства до діяльності ТОВ «СІЛЬПО - ФУД»

Для дослідження вірогідності банкрутства підприємства використовують різні методи та моделі, що були детально охарактеризовані у підпункті 1.3 кваліфікаційної роботи.

Далі доцільно визначити ймовірність банкрутства підприємства на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Отже:

1. Модель Альтмана

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5, \text{ де}$$

$$X_1 = \frac{\text{Оборотний капітал}(1195-1695)}{\text{Загальні активи}(1300)} \text{ ф. №1};$$

$$X_2 = \frac{\text{Нерозподілений прибуток}(1420)(\text{форма №1})}{\text{Загальні активи}(1300)(\text{форма №1})};$$

$$X_3 = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}(2290)(\text{форма №2})}{\text{Загальні активи}(1300)(\text{форма №1})};$$

$$X_4 = \frac{\text{Ринкова вартість акцій (Дані ринку цінних паперів)}}{\text{Зобов'язання}(1595+1695+1700)(\text{форма №1})} \text{ або}$$

$$X_4 = \frac{\text{Балансова вартість власного капіталу}(1495)(\text{форма №1})}{\text{Зобов'язання}(1595+1695+1700)(\text{форма №1})};$$

$$X_5 = \frac{\text{Виручка}(2000)(\text{форма №2})}{\text{Загальні активи}(1300)(\text{форма №1})}.$$

$Z > 2.99$ – низька ймовірність банкрутства,

$Z = 1.81 - 2.99$ – можливий ризик банкрутства,

$Z < 1.81$ – висока ймовірність банкрутства.

2021 рік

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5 = 1,2*(-0,25) + 1,4*(-0,43) + 3,3*(-0,06) + 0,6*(-0,06) + 2,11 = -0,3 + (-0,602) + (-0,0198) + (-0,036) + 2,11 = 1,152 \text{ (висока ймовірність банкрутства).}$$

$$X_1 = \frac{14909630,5 - 23563293,5}{34440462} = -0,25;$$

$$X_2 = \frac{-15119327,5}{34440462} = -0,43$$

$$X_3 = \frac{-1926148}{34440462} = -0,06;$$

$$X_4 = \frac{-2071624,5}{12948793 + 23563293,5} = -0,06;$$

$$X_5 = \frac{72784231}{34440462} = 2,11.$$

2022 рік

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5 = 1,2*(-0,41) + 1,4*(-0,55) + 3,3*(-0,21) + 0,6*0,16 + 1,94 = -0,492 + (-0,77) + (-0,693) + 0,096 + 1,94 = 0,081 \text{ (висока ймовірність банкрутства).}$$

$$X_1 = \frac{13231036,5 - 28232807,5}{36164600,5} = -0,41;$$

$$X_2 = \frac{-19920893}{36164600,5} = -0,55;$$

$$X_3 = \frac{-7436039}{36164600,5} = -0,21;$$

$$X_4 = \frac{6873190}{14804983 + 28232807,5} = 0,16;$$

$$X_5 = \frac{69990601}{36164600,5} = 1,94.$$

2023 рік

$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5 = 1,2*(-0,5) + 1,4*(-0,74) + 3,3*(-0,06) + 0,6*(-0,24) + 2,53 = -0,6 + (-1,036) + (-0,198) + (-0,144) + 2,53 = 0,552$ (висока ймовірність банкрутства).

$$X_1 = \frac{12213225 - 29071776,5}{33513973,5} = -0,5;$$

$$X_2 = \frac{-24697904}{33513973,5} = -0,74;$$

$$X_3 = \frac{-1850930}{33513973,5} = -0,06;$$

$$X_4 = \frac{-10579679,5}{15021876,5 + 29071776,5} = -0,24;$$

$$X_5 = \frac{84727987}{33513973,5} = 2,53.$$

2. Модель Спрінгейта

$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$, де

$$X_1 = \frac{\text{Робочий капітал}(1195-1695)(\text{форма№1})}{\text{Загальні активи}(1300)(\text{форма№1})};$$

$$X_2 = \frac{\text{Прибуток до виплат}(2290)(\text{форма№2})}{\text{Загальні активи}(1300)(\text{форма№1})};$$

$$X_3 = \frac{\text{Прибуток до виплат}(2290)(\text{форма№2})}{\text{Поточні зобов'язання}(1695)(\text{форма№1})};$$

$$X_4 = \frac{\text{Виручка}(2000)(\text{форма№2})}{\text{Загальні активи}(1300)(\text{форма№1})}.$$

Вірогідність банкрутства підприємства моделі оцінюється такими значенням Z:

- менше 0 – напівбанкрут;
- від 0 до 1 – загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію;
- від 1 до 2 – фінансова стійкість порушилась, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство не загрожує;
- більше 2 – вважається фінансово стійким, банкрутство не загрожує.

2021 рік

$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4 = 1,03*(-0,25) + 3,07*(-0,06) + 0,66*(-0,08) + 0,4*2,11 = -0,258 + (-0,184) + (-0,053) + 0,844 = 0,349$ (загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію).

$$X_1 = \frac{14909630,5 - 23563293,5}{34440462} = -0,25;$$

$$X_2 = \frac{-1926148}{34440462} = -0,06;$$

$$X_3 = \frac{-1926148}{23563293,5} = -0,08;$$

$$X_4 = \frac{72784231}{34440462} = 2,11.$$

2022 рік

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4 = 1,03*(-0,41) + 3,07*(-0,21) + 0,66*(-0,26) + 0,4*1,94 = -0,422 + (-0,645) + (-0,172) + 0,776 = -0,463 \text{ (напівбанкрут).}$$

$$X_1 = \frac{13231036,5 - 28232807,5}{36164600,5} = -0,41;$$

$$X_2 = \frac{-7436039}{36164600,5} = -0,21;$$

$$X_3 = \frac{-7436039}{28232807,5} = -0,26;$$

$$X_4 = \frac{69990601}{36164600,5} = 1,94.$$

2023 рік

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4 = 1,03*(-0,5) + 3,07*(-0,06) + 0,66*(-0,06) + 0,4*2,53 = -0,515 + (-0,184) + (-0,04) + 1,012 = 0,273 \text{ (загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію).}$$

$$X_1 = \frac{12213225 - 29071776,5}{33513973,5} = -0,5;$$

$$X_2 = \frac{-1850930}{33513973,5} = -0,06;$$

$$X_3 = \frac{-1850930}{29071776,5} = -0,06;$$

$$X_4 = \frac{84727987}{33513973,5} = 2,53.$$

3. Модель Таффлера

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \text{ де}$$

$$X_1 = \frac{\text{Прибуток до оподаткування(2290)(форма №2)}}{\text{Поточні зобов'язання(1695)(форма №1)}};$$

$$X_2 = \frac{\text{Оборотні активи(1195)(форма №1)}}{\text{Зобов'язання(1595+1695+1700)(форма №1)}};$$

$$X_3 = \frac{\text{Поточні зобов'язання(1695)}}{\text{Загальні активи(1300)}} \text{ (форма № 1);}$$

$$X_4 = \frac{\text{Виручка(2000)}}{\text{Загальні активи(1300)}} \text{ (Форма №1).}$$

$Z < 0,2$ – дуже висока ймовірність банкрутства;

$Z = 0,25$ – критичне значення;

$Z > 0,3$ – ймовірність банкрутства дуже низька.

2021 рік

$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 = 0,53*(-0,08) + 0,13*0,41 + 0,18*0,68 + 0,16*2,11 = -0,042 + 0,053 + 0,122 + 0,338 = 0,471$ (ймовірність банкрутства дуже низька).

$$X_1 = \frac{-1926148}{23563293,5} = -0,08;$$

$$X_2 = \frac{14909630,5}{12948793+23563293,5} = 0,41;$$

$$X_3 = \frac{23563293,5}{34440462} = 0,68;$$

$$X_4 = \frac{72784231}{34440462} = 2,11.$$

2022 рік

$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 = 0,53*(-0,26) + 0,13*0,31 + 0,18*0,78 + 0,16*1,94 = -0,138 + 0,04 + 0,14 + 0,31 = 0,352$ (ймовірність банкрутства дуже низька).

$$X_1 = \frac{-7436039}{28232807,5} = -0,26;$$

$$X_2 = \frac{13231036,5}{14804983+28232807,5} = 0,31;$$

$$X_3 = \frac{28232807,5}{36164600,5} = 0,78;$$

$$X_4 = \frac{69990601}{36164600,5} = 1,94.$$

2023 рік

$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 = 0,53*(-0,06) + 0,13*0,28 + 0,18*0,87 + 0,16*2,53 = -0,032 + 0,157 + 0,036 + 0,405 = 0,566$ (ймовірність банкрутства дуже низька).

$$X_1 = \frac{-1850930}{29071776,5} = -0,06;$$

$$X_2 = \frac{12213225}{15021876,5+29071776,5} = 0,28;$$

$$X_3 = \frac{29071776,5}{33513973,5} = 0,87;$$

$$X_4 = \frac{84727987}{33513973,5} = 2,53.$$

4. Модель Credit-men

$$Z = 25X_1 + 25X_2 + 10X_3 + 20X_4 + 20X_5, \text{ де}$$

$$X_1 = \frac{\text{Високоліквідніактиви}(1160+1165)(\text{форма№1})}{\text{Поточнізобовязання}(1695)(\text{форма№1})};$$

$$X_2 = \frac{\text{Власнийкапітал}(1495)(\text{форма№1})}{\text{Зобовязання}(1595+1695+1700)(\text{форма№1})};$$

$$X_3 = \frac{\text{Високоліквідніактиви}(1160+1165)(\text{форма№1})}{\text{Валютабаланса}(1300)(\text{форма№1})};$$

$$X_4 = \frac{\text{Собівартість}(2050)(\text{форма№2})}{\text{Середньорічнізапаси} \frac{1100\text{п}+1100\text{к}}{2}(\text{форма№1})};$$

$$X_5 = \frac{\text{Виручка}(2000)(\text{форма№2})}{\text{Дебіторськазаборгованість}(1125+\dots+1155)(\text{форма№1})}$$

Якщо $Z = 100$ — фінансова ситуація нормальна;

$Z > 100$ — фінансова ситуація гарна;

$Z < 100$ — фінансова ситуація викликає тривогу

2021 рік

$$Z = 25X_1 + 25X_2 + 10X_3 + 20X_4 + 20X_5 = 25*0,05 + 25*(-0,06) + 10*0,03 + 20*8,64 + 20*13,4 = 1,25 + (-1,5) + 0,3 + 172,8 + 268 = 440,85 \text{ (фінансова ситуація гарна).}$$

$$X_1 = \frac{971697+112725}{23563293,5} = 0,05;$$

$$X_2 = \frac{-2071624,5}{12948793+23563293,5} = -0,06;$$

$$X_3 = \frac{971697+112725}{34440462} = 0,03;$$

$$X_4 = \frac{52182935}{6041981} = 8,64;$$

$$X_5 = \frac{72784231}{3374134+544619,5+1512501} = 13,4.$$

2022 рік

$$Z = 25X_1 + 25X_2 + 10X_3 + 20X_4 + 20X_5 = 25*0,06 + 25*(-0,32) + 10*0,05 + 20*81,7 + 20*17,3 = 1,5 + (-8) + 0,5 + 1634 + 346 = 1974 \text{ (фінансова ситуація гарна).}$$

$$X_1 = \frac{635910+1114669}{28232807,5} = 0,06;$$

$$X_2 = \frac{-6873190}{14804983+28232807,5} = -0,32;$$

$$X_3 = \frac{635910+1114669}{36164600,5} = 0,05;$$

$$X_4 = \frac{508153602}{6217599,5} = 81,7;$$

$$X_5 = \frac{69990601}{2611426+580950+851105,5} = 17,3$$

2023 рік

$$Z = 25X_1 + 25X_2 + 10X_3 + 20X_4 + 20X_5 = 25*0,05 + 25*(-0,24) + 10*0,04 + 20*11,19 + 20*18,62 = 1,25 + (-6) + 0,4 + 4,7 + 372,4 = 372,75 \text{ (фінансова ситуація гарна).}$$

$$X_1 = \frac{77995+1242391}{29071776,5} = 0,05;$$

$$X_2 = \frac{-10579679,5}{15021876,5+29071776,5} = -0,24;$$

$$X_3 = \frac{77995+1242391}{33513973,5} = 0,04;$$

$$X_4 = \frac{60419457}{5396443,5} = 11,19;$$

$$X_5 = \frac{84727987}{2455595,5+464810+1630529,5} = 18,62.$$

5. Універсальна дискримінантна модель

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \text{ де}$$

$$X_1 = \frac{\text{CashFlow}(2350+2515)(\text{форма№2})}{\text{Зобов'язання}(1595+1695+1700)(\text{форма№1})}$$

$$X_2 = \frac{\text{Валютабалансу}(1300)(\text{форма№1})}{\text{Зобов'язання}(1595+1695+1700)(\text{форма№1})};$$

$$X_3 = \frac{\text{Чистийприбуток}(2350)(\text{форма№2})}{\text{Валютабаланса}(1300)(\text{форма№1})};$$

$$X_4 = \frac{\text{Чистийприбуток}(2350)(\text{форма№2})}{\text{Виручка}(2000)(\text{форма№2})};$$

$$X_5 = \frac{\text{Виробничізапаси}(1101)(\text{форма№1})}{\text{Виручка}(2000)(\text{форма№2})};$$

$$X_6 = \frac{\text{Виручка}(2000)(\text{форма№2})}{\text{Валютабаланса}(1300)(\text{форма№1})}.$$

Якщо $Z > 2$ - підприємство є фінансово стійким, і йому не загрожує банкрутство;

$1 < Z < 2$ - у підприємства порушено фінансову рівновагу (фінансову стійкість), але йому не загрожує банкрутство за умови переходу на антикризове управління;

$0 < Z < 1$ - підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

$Z < 0$ - підприємство є напівбанкрутом.

2021 рік

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6 = 1,5*0,07 + 0,08*0,94 + 10*(-0,05) + 5*(-0,03) + 0,5*0,004 + 0,1*2,11 = 0,105 + 0,075 + (-0,5) + (-0,15) + 0,002 + 0,211 = -0,257 \text{ (підприємство є напівбанкрутом).}$$

$$X_1 = \frac{2480274}{12948793+23563293,5} = 0,07;$$

$$X_2 = \frac{34440462}{12948793+23563293,5} = 0,94;$$

$$X_3 = \frac{-1846179}{34440462} = -0,05;$$

$$X_4 = \frac{-1846179}{72784231} = -0,03;$$

$$X_5 = \frac{288951}{72784231} = 0,004;$$

$$X_6 = \frac{72784231}{34440462} = 2,11.$$

2022 рік

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6 = 1,5*(-0,06) + 0,08*0,84 + 10*(-0,21) + 5*(-0,11) + 0,3*0,004 + 0,1*1,94 = -0,09 + 0,067 + (-2,1) + (-0,55) + 0,001 + 0,194 = -2,48 \text{ (підприємство є напівбанкрутом).}$$

$$X_1 = \frac{-2621509}{14804983+28232807,5} = -0,06;$$

$$X_2 = \frac{36164600,5}{14804983+28232807,5} = 0,84;$$

$$X_3 = \frac{-7632318}{36164600,5} = -0,21;$$

$$X_4 = \frac{-7632318}{69990601} = -0,11;$$

$$X_5 = \frac{312474,5}{69990601} = 0,004;$$

$$X_6 = \frac{69990601}{36164600,5} = 1,94.$$

2023 рік

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6 = 1,5*0,079 + 0,08*0,76 + 10*(-0,055) + 5*(-0,022) + 0,3*0,003 + 0,1*2,53 = -0,23 \text{ (підприємство є напівбанкрутом).}$$

$$X_1 = \frac{3476507}{15021876,5+29071776,5} = 0,079;$$

$$X_2 = \frac{33513973,5}{15021876,5+29071776,5} = 0,76;$$

$$X_3 = \frac{-1850930}{33513973,5} = -0,055;$$

$$X_4 = \frac{-1850930}{84727987} = -0,022;$$

$$X_5 = \frac{271129}{84727987} = 0,003;$$

$$X_6 = \frac{84727987}{33513973,5} = 2,53.$$

6. Прогнозування банкрутства за допомогою методики НБУ

У табл. 2.8 наведені результати розрахунку показників платоспроможності підприємства за методикою НБУ.

Таблиця 2.8 Результати розрахунку показників платоспроможності підприємства за методикою НБУ

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності, $K_{ПЛ}$	0,54	0,4	0,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності, $K_{ШЛ}$	0,3	0,19	0,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{ЗЛ}$	0,06	0,04	0,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	4,18	2,18	1,59
Коефіцієнт незалежності (автономії)	-0,08	-0,32	-0,31

Таблиця 2.9. Розрахункова таблиця

Назва моделі	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Модель Е. Альтмана	1,152	0,081	0,552
Модель Спрінгейта	0,349	0,463	0,273
Модель Таффлера	0,471	0,352	0,566
Модель Creditmen	440,85	1974	372,75
Універсальна дискримінантна модель	-0,257	-0,06	-0,23

Результати розрахунків подаються у вигляді табл. 2.9.

Таблиця 2.10 Узагальнені результати розрахунків

Методика	Результат		
1	2021	2022	2023
Модель Альтмана	висока ймовірність банкрутства		
Модель Спрінгейта	загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію	напівбанкрут	загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію
Модель Таффлера	ймовірність банкрутства дуже низька		
Модель Creditmen	фінансова ситуація гарна		
Універсальна дискримінантна модель	підприємство є напівбанкрутом		
Методика НБУ	мінімальна ймовірність банкрутства	ймовірність банкрутства збільшилася	

Таким чином, аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було виконано на основі даних Балансу та Звіту про фінансові результати за 2021 – 2023 роки, за допомогою різноманітних методів. Слід відзначити, що результати

розрахунків за одними методами вказують на високу ймовірність банкрутства, за іншими методиками, навпаки, фінансовий стан підприємства є гарним та ймовірність банкрутства є мінімальною. Подібна відмінність результатів обумовлена тим, що кожна з розглянутих моделей має певні переваги та недоліки. Крім того, потрібно пам'ятати, що вказані методики дають можливість визначити ймовірність наближення лише стадії кризи (банкрутства) підприємств і не дозволяють прогнозувати настання фази зростання та інших фаз їхнього життєвого циклу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОКРАЩЕННЯ ЙОГО ФІНАНСОВОГО СТАНОВИЩА

3.1. Обґрунтування заходів стабілізації фінансово-економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

У сучасних умовах економічної нестабільності покращення фінансового стану підприємства є надзвичайно актуальним завданням, особливо для суб'єктів господарювання, що функціонують у сфері роздрібної торгівлі. Одним із таких підприємств є ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», фінансово-економічна діяльність якого зазнала негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Аналіз фінансової звітності показав наявність ознак фінансових труднощів, зокрема зростання кредиторської заборгованості, низьку оборотність активів, нестачу прибутку та певну залежність від короткострокових зобов'язань. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки обґрунтованих заходів, що сприятимуть стабілізації діяльності підприємства та покращенню його фінансових показників.

Першочергово доцільно звернути увагу на оптимізацію структури зобов'язань підприємства. Зменшення обсягу короткострокової кредиторської заборгованості дозволить знизити навантаження на ліквідність, а також підвищить фінансову гнучкість. Для досягнення цього ефекту доцільно здійснити реструктуризацію боргів перед постачальниками, переукласти контракти з більш сприятливими умовами відтермінування платежів або частково перекласти фінансування на довгострокові інструменти. Одночасно слід активізувати політику стягнення дебіторської заборгованості, що дозволить забезпечити надходження грошових коштів у короткостроковому періоді.

Іншим критично важливим напрямом покращення фінансового стану є зростання прибутковості підприємства. Для цього необхідно переглянути асортиментну політику, провести аналіз прибутковості окремих товарних позицій, оптимізувати товарні запаси та скоротити операційні витрати. Зниження збитків або,

за можливості, досягнення позитивного фінансового результату повинно базуватись як на підвищенні ефективності виробничо-господарських процесів, так і на розробці нових маркетингових стратегій з метою розширення ринку збуту.

Ще одним важливим чинником фінансового оздоровлення підприємства є підвищення оборотності активів. Збільшення швидкості обігу оборотного капіталу дозволяє не лише покращити показники ефективності використання ресурсів, а й зменшити потребу в залученні додаткового фінансування. У цьому контексті важливу роль відіграє впровадження системи внутрішнього контролю за використанням активів, зокрема товарно-матеріальних цінностей, що дасть змогу уникати надлишкових витрат і втрат.

Усі зазначені заходи взаємопов'язані між собою та повинні реалізовуватись у комплексі, що забезпечить досягнення стабільного фінансового стану підприємства. Підтвердженням ефективності таких кроків є аналітичні розрахунки, зведені у таблиці 3.1, які демонструють прогнозовану динаміку покращення ключових фінансових показників за умови впровадження запропонованих заходів.

Отже, основними напрямками покращення фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є: скорочення короткострокових зобов'язань, у тому числі кредиторської заборгованості, зростання прибутку (скорочення збитку), зростання оборотності активів (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1 Основні напрями покращення фінансового стану
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№ з/п	Напрямок	Вплив на фінансовий потенціал
1	Скорочення кредиторської заборгованості	Зміцнення потенціалу платоспроможності та ліквідності, потенціалу формування залучених ресурсів за рахунок зростання показників ліквідності та оборотності кредиторської заборгованості
2	Зростання оборотності активів	Зміцнення потенціалу фінансових результатів за рахунок зростання дохідності підприємства
3	Збільшення прибутку (скорочення збитку)	Зміцнення потенціалу фінансових результатів, фінансової стійкості та формування власних ресурсів за рахунок зростання власного капіталу, його оборотності та показника фінансової стійкості

Скорочення кредиторської заборгованості на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із ключових завдань для забезпечення фінансової стабільності підприємства, адже саме значний обсяг поточних зобов'язань чинить істотний тиск на ліквідність та знижує гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Досягти зменшення кредиторської заборгованості можливо насамперед за рахунок підвищення ефективності управління нею. Йдеться не лише про зменшення обсягів зобов'язань, а й про налагодження системи контролю, оптимізації строків погашення та перегляду умов співпраці з контрагентами.

Управління кредиторською заборгованістю — це складний, багаторівневий процес, який передбачає цілеспрямовану діяльність щодо формування, контролю, оптимізації та погашення заборгованості перед постачальниками, бюджетом та іншими кредиторами. Цей процес має системний характер і включає низку взаємопов'язаних елементів. Зокрема, визначальними в управлінні є такі складові, як об'єкт та суб'єкт управління, що дозволяють конкретизувати сферу застосування управлінських рішень і осіб, відповідальних за їх реалізацію. Крім того, важливу роль відіграє формулювання цілей управління, серед яких — забезпечення платоспроможності підприємства, оптимізація структури заборгованості, зменшення фінансових ризиків і запобігання дефолту.

З метою досягнення поставлених цілей застосовуються різні інструменти

впливу, до яких належать як фінансові важелі, так і організаційно-управлінські засоби. Важливу роль відіграють і принципи управління, які забезпечують збалансованість інтересів підприємства та його кредиторів, економічну обґрунтованість рішень, дотримання строків і зобов'язань, а також прозорість усіх процедур. Реалізація управління кредиторською заборгованістю здійснюється через послідовні етапи, що передбачають моніторинг поточних зобов'язань, аналіз їх структури та динаміки, визначення пріоритетності погашення боргів, розробку фінансового плану та оцінку ефективності вжитих заходів.

У цьому контексті особливу цінність мають методи управління кредиторською заборгованістю, які включають як традиційні способи фінансового аналізу, так і сучасні підходи до прогнозування платіжного навантаження та оцінки ризиків.

Практичне застосування цих методів дає змогу зменшити обсяги простроченої заборгованості, поліпшити взаємовідносини з контрагентами, а також створити передумови для фінансового оздоровлення підприємства.

Структура процесу управління кредиторською заборгованістю, що охоплює всі вищезазначені компоненти, узагальнено представлена в таблиці 3.2, яка наочно ілюструє взаємозв'язок ключових елементів ефективного управлінського механізму в цій сфері.

Таблиця 3.2 Процес управління кредиторською заборгованістю на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№ з/п	Характеристики	Зміст
1	Суб'єкт	Фінансові менеджери
2	Об'єкт	Економічні відносини із постачальника та іншими кредиторами щодо отримання відтермінування платежу в процесі здійснення господарських операцій

3	Принципи	Комплексність, системність, погодженість, ясність відносин, відповідальність
4	Цілі	Зростання ліквідності та оборотності кредиторської заборгованості
5	Етапи	Залучення, формування, інкасація, рефінансування
6	Інструменти	Політика управління грошовими потоками
7	Методи	Бюджетування, планування, аналітичні

Ефективне управління кредиторською заборгованістю передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на її оптимізацію, мінімізацію ризиків фінансової нестабільності та підтримку належного рівня платоспроможності підприємства. Зокрема, важливим елементом цього процесу є проведення систематичного аналізу обсягів і строків погашення зобов'язань, що дозволяє своєчасно оцінити їх вплив на фінансову стабільність та ділову активність підприємства. Такий аналіз дає змогу виявити потенційно ризиковані позиції, уникати накопичення надмірного боргового навантаження та своєчасно вживати заходів реагування.

Крім того, значну увагу слід приділити обґрунтуванню доцільності отримання відтермінування платежів від постачальників та інших кредиторів. Це дозволяє не лише зменшити миттєве навантаження на обігові кошти, а й сформувати більш гнучку систему управління грошовими потоками. Однак при прийнятті таких рішень важливо визначити оптимальні терміни відтермінування, що не порушуватимуть ділової репутації підприємства й дозволятимуть зберігати партнерські відносини на взаємовигідній основі.

Ще одним ключовим напрямом управління є постійний моніторинг строків погашення кредиторської заборгованості. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на наближення граничних дат розрахунків, уникати утворення простроченої заборгованості, штрафних санкцій або втрати довіри з боку кредиторів. Забезпечення чіткого контролю за виконанням зобов'язань є критично важливим фактором, що формує позитивну фінансову репутацію підприємства та сприяє укладанню вигідніших контрактів у майбутньому. Сукупність зазначених заходів створює надійне підґрунтя для поступового зниження обсягів заборгованості та зміцнення фінансової позиції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у

середньостроковій перспективі.

До існуючої кредиторської заборгованості можуть застосовуватися такі заходи, як погашення, реструктуризація та реструктуризація боргу. Погашення кредиторської заборгованості може відбуватися шляхом взаємозаліку, виконання альтернативного зобов'язання, перекредитування або списання (у випадку закінчення термінів позовної давності кредиторської заборгованості).

Реструктуризація кредиторської заборгованості є комплексом заходів, спрямованих на зміну структури боргу. Реструктуризація може здійснюватися за двома формами: новація та пролонгація. Новація передбачає заміну одного договору іншим між одними й тими ж учасниками, наприклад, видачу векселя у рахунок погашення зобов'язання. Пролонгація передбачає відтермінування платежу без змін умов договору. Переведення боргу передбачає зміни учасників договору. Зростання оборотності активів включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління активами, яке повинно здійснюватися на всіх етапах операційного циклу (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 Управління активами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№ з/п	Етап	Заходи управління активами
1	Формування товарних та виробничих запасів	-обґрунтування вибору постачальників; -забезпечення придбання запасів належної якості; -обґрунтування норм запасів; -удосконалення організації постачання, у тому числі, шляхом налагодження роботи транспорту, підписання та контроль за виконання умов договору.

2	Виробництва	-забезпечення використання вторинних ресурсів; -удосконалення техніки та технології; -формування системи мотивації за підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів; -зростання питомої ваги продукції та товарів, що користуються найбільшим попитом.
3	Реалізації	-розробка заходів стимулювання збуту; -підвищення ефективності маркетингу; -підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю; -удосконалення системи розрахунків.

Підвищення ефективності управління активами на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можливий за рахунок впровадження алгоритму управління активами, який включає два блоки: інформаційного забезпечення та прийняття рішень.

Перший блок включає проведення аналізу зовнішнього середовища та стану активів. Другий блок передбачає вибір політики та стратегії управління активами, оптимізацію структури активів, забезпечення прискорення оборотності активів та вибір джерел фінансування активів (таблиця 3.4)

Таблиця 3.4 Алгоритм управління активами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№ з/п	Блок	Етапи	Заходи
		1.Аналіз зовнішнього середовища	Визначення впливу на активи таких факторів, як інфляція, інвестиційний клімат, податкове законодавство, попит та пропозиція на ринку, рівень конкуренції, постачальники та інші

1	Інформаційний	2.Аналіз стану активів	Дослідження складу, структури та динаміки активів та їх окремих елементів, аналіз оборотності активів та впливу активів на ліквідність підприємства та його фінансовий стан
		1.Розробка політики та стратегії управління активами	Передбачає розробку політики управління активами за двома напрямками: формування активів та використання активів, яка повинна забезпечити узгодження між забезпеченням ефективності діяльності підприємства та ризиком втрати його ліквідності.
		2.Оптимізація структури активів	Забезпечення такої структури активів, яка б забезпечувала відповідний рівень ліквідності балансу
		3.Забезпечення прискорення оборотності активів	Прискорення оборотності активів забезпечується за рахунок скорочення виробничого циклу та реалізації, прискорення розрахунків із дебіторами, оптимізація обсягу запасів тощо
		4.Вибір форм і джерел фінансування активів	Вибір найбільш доцільних джерел фінансування активів (власний капітал, довгострокові зобов'язання або поточні зобов'язання) з урахуванням обраної на підприємстві політики фінансування: агресивної, компромісної чи консервативної
2	Прийняття рішень		

Таким чином, прискорення оборотності активів не може бути досягнуте шляхом застосування окремих ізольованих заходів без урахування впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, специфіки операційного циклу підприємства, його стратегічних цілей і завдань. Ефективне управління активами має базуватись на системному підході, що передбачає впровадження чітко визначеного алгоритму дій, який враховує необхідність збереження економічної безпеки, мінімізації ризиків і досягнення гармонії між поточними управлінськими рішеннями та довгостроковою стратегією розвитку підприємства. У процесі такого управління важливо забезпечити раціональне використання наявних ресурсів, запобігати накопиченню неефективних активів і забезпечити високий рівень обіговості кожної складової активного капіталу.

Наступним ключовим напрямом покращення фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є забезпечення стабільного зростання прибутку. Для досягнення цієї мети необхідно спрямувати зусилля на підвищення дохідності підприємства через ефективне використання всіх основних видів діяльності: операційної,

фінансової та інвестиційної. У межах операційної діяльності це передбачає вдосконалення виробничих процесів, зниження собівартості реалізованої продукції, оптимізацію управління запасами та трудовими ресурсами. У фінансовій сфері важливим є зменшення витрат на обслуговування зобов'язань, підвищення ефективності використання позикового капіталу та покращення структури джерел фінансування.

Інвестиційна діяльність, своєю чергою, має бути спрямована на реалізацію прибуткових проєктів, впровадження інноваційних рішень та оновлення матеріально-технічної бази, що дозволить створити основу для довгострокового зростання прибутку. Лише завдяки скоординованому управлінню всіма цими напрямками підприємство зможе досягти стабільного фінансового зростання та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

3.2 Формування системи антикризового управління підприємством

Кожне підприємство проходить через певні етапи свого життєвого циклу, і на кожному з них може стикатися з різними викликами. В умовах сучасної економічної нестабільності в Україні підприємства змушені діяти в особливо складному середовищі, що потребує прийняття обґрунтованих стратегічних рішень для подолання кризових ситуацій. Кризу можна розглядати як процес трансформації, який впливає на вже сформовану систему взаємозв'язків і внутрішніх відносин у компанії, часто призводячи до її модифікації, ослаблення або навіть руйнування. Водночас цей процес створює передумови для формування нових управлінських структур та організаційних підходів.

Виявлення наявності кризи здійснюється шляхом діагностики її характерних ознак – симптомів, що свідчать про негативні зрушення в діяльності підприємства. До таких симптомів належать регрес у виробничих показниках, виникнення внутрішніх конфліктів, зростання плинності персоналу, погіршення фінансових результатів, збільшення обсягів заборгованості тощо. У разі фіксації кризових явищ формується план дій, спрямований на подолання кризової ситуації. Цей план має

базуватись на глибокому аналізі першопричин проблем, зокрема рівня продуктивності праці, фінансової стабільності, дотримання трудової дисципліни, умов праці та загальної кадрової політики підприємства. Своєчасна діагностика та комплексне реагування дозволяють не лише стабілізувати ситуацію, а й створити умови для відновлення ефективної діяльності.

Узагальнюючи все сказане вище, доцільно визначити основні ознаки кризової ситуації. Зокрема, це [5, с. 17]:

- переломні моменти в розвитку господарюючих суб'єктів;
- ситуація, пов'язана з терміновістю прийняття рішень в умовах часового обмеження;
- поява загроз цілям і цінностям організації;
- невизначеність в оцінці ситуації та розробленні стратегій діяльності фірми;
- зниження контролю за факторами зовнішнього і внутрішнього середовища та їхнім впливом на діяльність організації;
- невизначеність у прийнятті управлінських рішень, зумовлена відсутністю або браком інформації.

Отже, криза є незапланованим, небажаним явищем, що нерівномірно протікає в часі і може істотно завадити ефективному функціонуванню підприємства.

Фактори, які можуть зумовити фінансову кризу на підприємстві, як було зазначено вище, поділяють на зовнішні (не залежать від діяльності підприємства) та внутрішні (що залежать від підприємства) (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Фактори фінансової кризи на підприємстві [12, с. 315]

Щодо конкретних факторів, які зумовлюють збільшення ймовірності виникнення кризи на підприємстві, то їх достатньо багато. Для кожного підприємства такий набір є індивідуальний, він залежить від внутрішніх можливостей підприємства протидіяти факторам потенційної загрози. Система таких факторів не є статичною, вона змінюється в часі, фактори, які в минулому сприяли розвитку негативних тенденцій в тому чи іншому сегменті організаційно-виробничої сфери підприємства, та вхід його траєкторії розвитку в «кризову» область, можуть не бути такими в поточному чи майбутньому періоді.

З метою забезпечення підтримки належних значень показників фінансової результативності, платоспроможності, фінансової стійкості, своєчасного вжиття заходів для протидії кризовим явищам на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно впровадити систему антикризового управління. Разом з тим, безкризовий розвиток підприємства залежить не тільки від фінансової складової. Тому, систему антикризового управління підприємства доцільно формувати на підставі збалансованої системи показників. Збалансована система показників дозволяє побудувати систему індикаторів контролю та оцінювання розвитку всіх підсистем підприємства, а також побудувати зв'язки між ними. Вона включає як фінансові

показники, так і не фінансові, які характеризують рух підприємства до підвищення його вартості у майбутньому шляхом інвестицій в персонал, оптимізації бізнес процесів і технологій, взаємовідносин з клієнтами та постачальниками. Це дозволяє здійснювати аналіз можливостей внутрішнього та зовнішнього розвитку, підвищувати конкурентоспроможність підприємства. При застосуванні збалансованої системи показників на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», система антикризового управління повинна включати чотири групи (перспективи):

- фінансова перспектива;
- клієнтська перспектива;
- наявність конкурентних переваг;
- програми розвитку, мотивації, іновацій та зростання.

Стратегічною метою без кризового розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є утримання позицій на існуючому ринку та вихід на нові ринки. Підсистеми антикризового управління на підставі системи збалансованих показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено на рис. 3.2.



Рис.3.2. Підсистеми антикризового управління на підставі системи збалансованих показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Важливо відзначити, що визначення та дослідження факторів можливої кризи у

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є важливим для формування рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління діяльністю даного підприємства. Отже, для визначення факторів можливих криз на підприємстві доцільним є застосування матриці SWOT-аналізу, яка охарактеризує усі сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на сучасному етапі функціонування (табл. 3.5).

Табл. 3.5 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на сучасному етапі функціонування

Сильні сторони: -прагнення та здатність персоналу до навчання; -чітко визначена відповідальність керівника за прийняті рішення; -висока компетентність управлінського персоналу; -фінансова стійкість підприємства.	Слабкі сторони: -перевантаження системи зайвою інформацією; -зростання собівартості випуск продукції; -зниження ділової активності підприємства;
Можливості: -поширення та впровадження новітніх технологій; -сприяння інновацій в діяльності; -підвищення кваліфікації діяльності працівників.	Загрози: -нестабільний військово-політичний стан; -звільнення високопрофесійних кадрів у зв'язку з переїздом до країн Європи; -ускладнення логістичних операцій; -складнощі із закупівлею сировини; -розірвання співпраці із деякими споживачами.

Зокрема, серед факторів внутрішнього середовища, які створюють можливість виникнення кризових ситуацій на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», можливо виділити:

- втрата деяких ринків збуту, що обумовлено тим, що під час повномасштабного вторгнення РФ на територію України підприємство перестало співпрацювати із країнами, які тим або іншим чином були пов'язані із Росією;

- брак інновацій;
- проблеми в роботі служб контролінгу.

На діяльність компанії впливають не тільки внутрішні чинники, але й зовнішні. І другі, мабуть, важливіші ніж перші, адже на них не можна вплинути. Для того, щоб вивчити зовнішнє середовище, використовують PEST-аналіз.

Метод, позначений аббревіатурою PEST, охоплює вивчення впливу макросередовища на компанію, а саме політичних (P), економічних (E), соціально-культурних (S) і технологічних (T) чинників. Він необхідний для оцінювання поточного стану та прогнозу змін.

Як і у випадку з методом вивчення внутрішніх і зовнішніх аспектів під назвою SWOT-аналіз, PEST-аналіз передбачає ретельне вивчення кожної зі сфер за вказаним списком критеріїв, зазначених в табл. 3.6.

Табл. 3.6 Список критеріїв PEST-аналізу.

Чинники	Список критеріїв
Політичні (Political)	- національна та світова політична ситуація; - передумови до змін; - втручання держави у сферу діяльності компанії; - податкова політика; - рівень бюрократії та корупції; - тенденції до виникнення політичної кризи.
Економічні (Economic)	- показники доходів громадян; - рівень інфляції; - стан ринку праці, зокрема й рівень безробіття; - динаміку внутрішнього валового продукту; - зміни в курсі валют; - зміни на ринках, від яких залежить компанія; - динаміку економічного розвитку; - вартість енергоносіїв та сировини.
Соціально-культурні (Social)	- демографічні показники та їхня динаміка; - розвиток та зміна споживчих вподобань; - специфіка менталітету та низка цінностей, притаманних середовищу; - ступінь освіченості населення (зокрема й кваліфікація кадрів).
Технологічні (Technological)	- політики держави в галузі інноваційних розробок; - рівня стану технологій в індустрії;

- впливу нововведень на бізнес;
- появи відкриттів, патентів, продуктів тощо;
- доступу компанії до технологій;
- розвитку інтернету, мобільних пристроїв, їхній вплив на компанію.

Важливим аспектом при формуванні ефективної антикризової стратегії є розуміння впливу зовнішнього середовища на фінансово-господарську діяльність підприємства. У випадку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» серед чинників, які суттєво впливають на його функціонування, можна виділити цілу низку зовнішніх загроз. Насамперед, це нестабільність політичної ситуації в Україні, яка зумовлює високий рівень непередбачуваності в регуляторному середовищі, зміну законодавчих норм і ускладнення ведення господарської діяльності. Крім того, міжнародні події, зокрема збройні конфлікти, геополітична напруженість та санкційна політика, справляють додатковий тиск на внутрішній ринок, впливаючи на доступність сировини, рівень інфляції та валютні коливання.

Суттєвим зовнішнім бар'єром є також ускладнення в сфері постачання ресурсів, що пов'язано з обмеженою кількістю надійних постачальників, нестачею асортименту та порушенням логістичних ланцюгів. Проблеми з імпортом продукції посилюються блокуванням портів і перевантаженням залізничної інфраструктури, що безпосередньо впливає на ритмічність виробництва. Ускладнення логістичних операцій, спричинені блокпостами, перевітками та обмеженнями руху, зокрема в умовах комендантської години, значно ускладнюють перевезення вантажів, що призводить до затримок у поставках і зростання витрат.

Водночас слід підкреслити, що зовнішні та внутрішні фактори діяльності підприємства тісно взаємопов'язані між собою й утворюють комплексну систему впливу, в межах якої кожна зміна одного з компонентів зумовлює певні трансформації інших. Такий взаємозв'язок вимагає від керівництва підприємства не лише розуміння природи окремих викликів, а й здатності інтегрувати ці знання у процес стратегічного управління. Урахування зазначених факторів у межах системи антикризового управління дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до змін, зберігаючи ефективність функціонування в нестабільному середовищі та максимально реалізуючи свій виробничий і ресурсний потенціал. Таким чином,

антикризове управління в цілому та врахування факторів кризових явищ зокрема дає змогу тримати на постійному контролі фінансово-господарський стан підприємства, запобігати кризі та досягати ефективності. З огляду на це, потрібно зазначити, що сьогодні в нестабільних економічних умовах менеджерам необхідно формувати ефективну систему антикризового управління підприємством. З огляду на це доцільним є аналіз системи антикризового управління на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Виходячи із зазначеного, головною метою використання системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в сучасних нестабільних економічних умовах.

Крім забезпечення фінансової стабільності та запобігання неплатоспроможності, антикризове управління на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачає досягнення низки взаємопов'язаних цілей, які охоплюють ключові аспекти діяльності підприємства. Зокрема, в організаційній площині основним завданням є удосконалення структури управління, що дозволить підвищити ефективність прийняття рішень, скоротити час на реалізацію операційних процесів та забезпечити чіткий розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами. У виробничому аспекті передбачається зниження собівартості за рахунок зменшення витрат, підвищення технологічної дисципліни та розширення асортименту продукції, що дозволить краще реагувати на потреби споживачів.

Фінансова складова антикризового управління зосереджена на досягненні стабільної прибутковості, забезпеченні належного рівня ліквідності та рентабельності підприємства, що є базовими показниками його життєздатності. У кадровій сфері важливим є не лише стимулювання ефективної праці персоналу через мотиваційні програми, але й створення безпечного, комфортного та підтримувального трудового середовища, яке сприяє підвищенню продуктивності. Водночас у сфері збуту необхідно зосередитися на зниженні супутніх витрат та оптимізації логістичних процесів шляхом формування надійної, гнучкої системи постачання і розподілу товарів.

Маркетингові завдання в межах антикризової стратегії пов'язані з

удосконаленням рекламної діяльності, підвищенням обізнаності споживачів про продукцію підприємства, формуванням позитивного іміджу бренду та активним просуванням на цільових ринках. Окрему роль відіграє інноваційна складова, яка передбачає впровадження нових технологій, оновлення виробничих процесів та асортименту з урахуванням тенденцій розвитку ринку кондитерських виробів. Саме інноваційний підхід у поєднанні з ефективним управлінням дозволяє підприємству адаптуватися до кризових умов, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати динамічний розвиток навіть у періоди турбулентності. Для досягнення поставлених цілей керівництво ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проводить діагностику негативних тенденцій розвитку підприємства.

Ключовими аспектами формування системи антикризового управління на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є :

- оцінювання фінансового стану підприємства;
- вибір методики прогнозування ймовірності банкрутства;
- аналіз динаміки фінансових показників та розробка заходів щодо запобігання банкрутству.

Важливо відзначити, що антикризовими інструментами даного підприємства є такі заходи [14, с. 117]:

1) фінансова діагностика – аналіз і оцінка фінансового стану діяльності підприємства. Фінансову діагностику на підприємстві менеджери проводять незалежно від кризових процесів для виявлення динаміки змін економічних показників діяльності;

2) бенчмаркінг – метод аналізу господарської діяльності підприємства, заснований на порівнянні показників діяльності з показниками інших підприємств-конкурентів. Бенчмаркінг сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (послуг), маркетингової та цінової політики для розроблення стратегії усунення слабких сторін діяльності й протистоянню загрозам з боку конкурентів;

3) маркетингова диверсифікація – вихід на нові ринки збуту, застосування нових каналів збуту, нових методів просування кондитерських виробів;

4) реінжиніринг бізнес-процесів – напрям інноваційної діяльності, що

передбачає перепроєктування бізнес-процесів для покращення показників діяльності, наприклад, за допомогою впровадження нових технологій.

Таким чином, у сучасних умовах невизначеності у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з метою прогнозування та запобігання можливим кризовим явищам використовуються різноманітні антикризові інструменти. Зокрема, це: фінансова діагностика, маркетингова диверсифікація тощо. Однак, проведений в попередньому розділі аналіз фінансового стану даного підприємства, а також оцінка ймовірності банкрутства показали, що в останні роки погіршилися показники діяльності компанії. Крім того, підвищився рівень ймовірності банкрутства. З огляду на це керівництво компанії повинно відреагувати на подібну тенденцію та зробити відповідні управлінські рішення.

3.3 Запровадження антикризової програми як засобу запобігання банкрутству

З точки зору менеджменту можливе настання банкрутства є кризовим станом підприємства і його подолання вимагає спеціальних методів фінансового управління. Як було сказано вище, існує система фінансових методів діагностики банкрутства. Крім того, існує також методика прийняття управлінських рішень в умовах загрози банкрутства. Ця методика призначена не тільки для підприємств, де криза очевидна і необхідно вживати невідкладних заходів щодо стабілізації, а для всіх підприємств, що працюють в ринкових умовах, оскільки її особливості дозволяють на ранній стадії виявити і усунути негативні чинники розвитку підприємства, а також намітити шляхи їх усунення.

Загалом перед підприємством, що прагне вийти з кризи, стоять дві послідовні задачі [5, с. 194]:

- усунути наслідки кризи – відновити платоспроможність і стабілізувати фінансове положення підприємства;
- усунути причини кризи – розробити стратегію розвитку і провести на її основі реструктуризацію підприємства з метою недопущення повторення кризових явищ у майбутньому.

Стратегія запобігання банкрутству – спосіб дій, які забезпечують уникнення підприємством кризового стану, а у разі його виникнення вибір механізмів захисту від можливого банкрутства, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства шляхом координації управлінських рішень [16, с. 91].

Загалом реалізація стратегії запобігання банкрутству полягає у такому [16, с. 92]:

1. Здійснення аналізу фінансового стану з метою уникнення кризи підприємства, а у разі виникнення кризи – для визначення масштабів кризи підприємства та формування системи цілей виходу підприємства із кризи, що відповідають його масштабам.

2. Розроблення стабілізаційної програми відповідно до цілей стратегії запобігання банкрутству та вибір і використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства щодо масштабів кризи, у разі необхідності – вибір ефективних форм санації.

3. Контроль результатів розроблених заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства та виведення його з кризового стану.

Необхідно зазначити, що виконання запропонованих заходів контролюється в системі контролінгу.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», проведений у попередньому розділі, виявив негативні тенденції у динаміці розвитку підприємства. Зокрема, на сьогодні фінансове становище компанії можна охарактеризувати як складне. Упродовж 2021–2023 років діяльність підприємства супроводжувалася отриманням збитків, що, відповідно, призвело до скорочення власного капіталу. Водночас зростання обсягів залученого капіталу свідчить про підвищення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Загалом, зазначений період характеризується зниженням платоспроможності та ліквідності підприємства, що, у свою чергу, підвищує ризик настання банкрутства. Цей висновок підтверджується й результатами оцінювання ймовірності фінансової неспроможності за допомогою відповідних аналітичних моделей.

Водночас варто наголосити, що подібна ситуація не свідчить про неминуче банкрутство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у найближчому майбутньому. Нинішній фінансовий стан доцільно розглядати як тимчасове ускладнення, зумовлене впливом низки внутрішніх і зовнішніх чинників. За умови своєчасного реагування, зокрема впровадження ефективних управлінських рішень, активного антикризового менеджменту та оптимізації основних бізнес-процесів, компанія має всі шанси стабілізувати своє становище та поступово вийти з фінансової кризи.

Отже, далі доцільно запропонувати стабілізаційні заходи, реалізація яких допоможе мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а також запобігти його банкрутству.

Так, з метою своєчасного виявлення кризових ситуацій та попередження банкрутства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», перш за все, необхідно створити групу антикризового управління, яка буде складається із кваліфікованих фінансових менеджерів підприємства. Головною метою групи антикризового управління повинно стати превентивне антикризове управління, яке буде ґрунтуватися на своєчасній ідентифікації кризових явищ і передбачати розробку заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям.

З огляду на все вище сказане, потрібно відзначити, що першочерговим завданням ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повинна стати підготовка фінансових менеджерів, обізнаних із цифровими технологіями обміну даних та інформаційними технологіями управління. Причому освоєння інформаційних технологій управління є основним завданням керівників усіх рівнів підприємства.

Ефективними інструментами антикризового управління в даному випадку повинна стати постановка чітких стратегічних цілей, розробка антикризових стратегій і програм управління кризовими ситуаціями. Отже, менеджерам групи антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно застосовувати такі антикризові інструменти, як: стратегії, інновації, інвестиції, маркетинг тощо.

Крім того, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в своїй діяльності необхідно застосовувати стратегію «інноваційного розвитку», яка сприятиме зростанню обсягів виробництва власної продукції, пошуку нових шляхів збуту тощо завдяки сучасним інноваціям.

Все це буде сприяти підвищенню прибутковості підприємства і відповідно покращенню фінансового стану та платоспроможності.

Ще однією пропозицією для менеджерів групи антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є розробка гнучких стратегічних антикризових планів з великою кількістю альтернатив, що сприятиме формування ефективної антикризової політики управління

Для цього групі менеджерів антикризового управління підприємства необхідно:

- на постійній основі здійснювати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (за допомогою SWOT-аналізу, PEST-аналізу);
- здійснювати постійний моніторинг споживчих ринків;
- проводити ідентифікацію та оцінку фінансових ризиків підприємства;
- виявляти й впроваджувати інноваційні технології виробництва, а також враховувати пропозиції працівників щодо вдосконалення існуючих технологій, які застосовує підприємство у своїй діяльності;
- організовувати належне управління у разі погіршення фінансового стану підприємства або інших кризових ситуаціях;
- планувати антикризові програми за різними сценаріями подій щодо управління кризовими ситуаціями тощо.

Отже, узагальнюючи все сказане вище, можна з впевненістю відзначити, що основними завданнями групи антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», повинно стати виявлення перших ознак криз, попередня оцінка ймовірності і можливих наслідків потенційних криз, розробка дієвих антикризових заходів щодо ліквідації кризових ситуацій.

Більш того, група фінансових менеджерів антикризового управління підприємства повинна здійснювати заходи раннього виявлення та подолання фінансової кризи за визначеними етапами (рис. 3.3).

Зокрема, необхідно зазначити, що сутність системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи полягає в тому, щоб заходи по усунення банкрутства застосовувались до попадання підприємства у кризову «яму», а при появі

негативних тенденцій коригувалася основна стратегія з урахуванням можливого розвитку кризових явищ та передбаченням заходів їх подолання.



Рис. 3.3. Етапи раннього виявлення та подолання фінансової кризи у ТОВ

«СІЛЬПО-ФУД»

При функціонуванні підприємства в нормальних умовах система раннього виявлення та подолання фінансової кризи буде виступати як інструмент контролю, а в кризовій ситуації, крім контрольної функції, ця система буде виконувати роль своєрідної сигналізаційної системи про можливість виникнення чи появу небезпеки. Інакше кажучи, система раннього виявлення та подолання фінансової кризи – це прийняття декількох альтернативних рішень щодо наявності або відсутності кризової ситуації на підприємстві.

Таблиця 3.7. Напрями запобігання банкрутству та покращення фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№	Напрямок запобігання банкрутству	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
1	Антикризове стратегічне управління	Розробка гнучких стратегічних антикризових планів	Формування стійкої системи управління, зниження ризиків
2	Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій виробництва, розширення асортименту	Підвищення ефективності, зростання прибутку
3	Удосконалення фінансового моніторингу	Постійний аналіз ліквідності, рентабельності, платоспроможності	Раннє виявлення кризових тенденцій, підвищення стабільності
4	Підвищення ефективності збуту	Моніторинг споживчого попиту, активізація маркетингу	Зростання виручки, поліпшення фінансових результатів
5	Оптимізація витрат і ресурсів	Скорочення непродуктивних витрат, перегляд поставок і запасів	Підвищення маржі, економія ресурсів
6	Управління персоналом	Врахування кваліфікації, оцінка ефективності, підвищення мотивації	Підвищення продуктивності, зменшення опору змінам
7	Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка і мінімізація фінансових і ринкових ризиків	Зниження ймовірності неплатоспроможності
8	Покращення інвестиційного клімату підприємства	Пошук інвесторів, демонстрація стратегії розвитку	Залучення додаткових фінансових ресурсів

Таким чином, впровадження запропонованих заходів є інструментом системи раннього виявлення і подолання кризових явищ, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», сприятиме фінансовій стабільності та попередженню кризових ситуацій на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Таким чином, узагальнюючи все сказане вище, доцільно зробити певні висновки. Отже, у сучасних ринкових умовах господарювання з таким явищем, як «банкрутство», може зіткнутися будь-яке підприємство. Прямим шляхом до банкрутства є нестійкий фінансовий стан і неплатоспроможність підприємства. Причому наявні економічні та політичні проблеми державного рівня тільки посилюють ці складнощі.

Необхідно відзначити, що в спеціалізованій літературі до сьогодні тривають теоретичні обґрунтування феномена банкрутства. Аналіз сучасної літератури показав, що серед науковців не існує єдиного підходу до визначення даного поняття. Зокрема, причиною існування такої кількості визначень вказаного поняття є багатогранність, неоднозначність у проявах і несподіваність наслідків виходу з банкрутства.

В цілому причини виникнення банкрутства прийнято поділяти на дві групи – зовнішні та внутрішні. Але в умовах сучасності погіршенню фінансового стану неконкурентоспроможних підприємств, знищенню окремих контрагентів передують наступні чинники: динамічність піднесення світової економіки; внутрішні корпоративні скандали; зростання загрози пандемій, природних катаклізмів та кількості техногенних аварій; збільшення вимог та потреб споживачів до продукції та послуг підприємств тощо. Все це також може призвести до збитків для засновників та власників, кредиторів, партнерів, споживачів.

Важливо також зазначити, що кризові явища легше передбачити, ніж потім боротися з їх наслідками. Тому сьогодні існує цілий ряд показників, за допомогою яких можливо оцінити фінансовий стан підприємства. Крім того, для аналізу й оцінки можливого банкрутства підприємства використовують різні методи і моделі, найбільш поширеними серед яких є економіко-математичні методи.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, на практиці прийнято використовувати різні методи для запобігання різним кризовим явищам, в тому числі і банкрутству. Зокрема, вся ця сукупність методів

поділяється на дві групи тактичні методи та стратегічні методи.

Дослідження ймовірності банкрутства було проведено на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Перш за все, потрібно відзначити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним з лідерів українського ринку продовольчого ритейлу. Загальна мережа магазинів на сьогодні складає 316 супермаркетів у 79 містах України. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є частиною групи Fozzy, яка займає друге місце серед українських продовольчих ритейлерів за обсягами продажів та торгівельною площею. Основним напрямком діяльності Товариства є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за період з 2021 – 2023 роки показав, що наразі становище ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є скрутним. Так, упродовж 2021 – 2023 років в ході своєї діяльності підприємство отримувало збитки. Власний капітал скорочувався, при цьому залучений капітал збільшувався. Загалом доцільно зазначити, що 2021 – 2023 роки свідчать про зниження платоспроможності та ліквідності підприємства.

Крім того, аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було виконано на основі даних Балансу та Звіту про фінансові результати за 2021 – 2023 роки, за допомогою різноманітних методів. Слід відзначити, що результати розрахунків за одними методами вказують на високу ймовірність банкрутства, за іншими методиками, навпаки, фінансовий стан підприємства є гарним та ймовірність банкрутства є мінімальною. Подібна відмінність результатів обумовлена тим, що кожна з розглянутих моделей має певні переваги та недоліки. Крім того, потрібно пам'ятати, що вказані методики дають можливість визначити ймовірність наближення лише стадії кризи (банкрутства) підприємств і не дозволяють прогнозувати настання фази зростання та інших фаз їхнього життєвого циклу.

В роботі також були визначені фактори можливих кризових явищ у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Зокрема, серед факторів внутрішнього середовища, які створюють можливість виникнення кризових ситуацій на даному підприємстві, можливо виділити наступні: втрата деяких ринків збуту; брак інновацій тощо. В свою чергу,

серед факторів зовнішнього середовища можна виділити: нестабільність політичної ситуації в Україні; складнощі із закупівлею сировини; ускладнення логістичних операцій тощо.

Для збереження ключових працівників на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно сприяти підтриманню належного соціально-психологічного клімату у колективі та забезпечувати високий рівень заробітної плати ключових фахівців. Основними індикаторами досягнення цієї цілі є питома вага задоволених працівників, плинність кадрів та рівень заробітної плати провідних фахівців. Досягнення належного рівня охорони праці залежить від виконання всіма працівниками вимог безпеки виробництва, безпечності обладнання та виконання заходів щодо охорони праці. Тому, індикаторами досягнення даної цілі є питома вага працюючих, що дотримуються правил охорони праці, питома вага обладнання, що відповідає вимогам безпеки і санітарним вимогам, питома вага фактично виконаних запланованих робіт з охорони праці. Підвищення рівня суспільної відповідальності пов'язано із здійсненням благодійної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а також забезпечення співіснування підприємства із суспільством. Індикаторами досягнення цієї цілі є питома вага витрат на благодійність та кількість скарг населення. Таким чином, перевагами впровадження системи антикризового управління на підставі системи збалансованих показників на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є:

- глибоке розуміння бізнесу у всіх взаємозв'язках внутрішніх та зовнішніх процесів;
- стратегічна спрямованість бізнес-активності всіх підрозділів та співробітників;
- збільшення темпів досягнення цілей;
- цілеспрямований зосереджений розподіл всіх ресурсів;
- оцінка ефективності управлінських рішень в рамках стратегії компанії;
- розуміння співробітниками цілей компанії та своїх персональних задач по їх досягненню;
- покращення взаємодій співробітників та підрозділів;
- отримання ключової бізнес-інформації в узагальненому систематизованому

виді, доступному для розуміння;

- персональна відповідальність керівного складу та рядових співробітників за виконання закріплених за ними показниками;

- підвищення мотивації співробітників за рахунок чіткості персональних цілей та задач.

Разом з тим, ефективність впровадження системи антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на підставі системи збалансованих показників залежить від правильного визначення ключових показників ефективного та безкризового розвитку підприємства.

Відтак у сучасних умовах невизначеності у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з метою прогнозування та запобігання можливим кризовим явищам використовуються різноманітні антикризові інструменти. Зокрема, це: фінансова діагностика, маркетингова диверсифікація тощо. Однак, проведений в попередньому розділі аналіз фінансового стану даного підприємства, а також оцінка ймовірності банкрутства показали, що в останні роки погіршилися показники діяльності компанії. Крім того, підвищився рівень ймовірності банкрутства. З огляду на це керівництво компанії повинно відреагувати на подібну тенденцію та зробити відповідні управлінські рішення.

Так, в роботі було запропоновано стабілізаційні заходи, реалізація яких допоможе мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а також запобігти його банкрутству. Загалом запропоновані заходи є інструментом системи раннього виявлення і подолання кризових явищ, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а їх реалізація сприятиме фінансовій стабільності та попередженню кризових ситуацій на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон від 16.01.2003 р. № 436-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон від 21.10.2019 № 2597. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>.
3. Закон України «Про банкрутство» від 14.05.1992 р. № 2343-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12/ed19920514>.
4. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 № 2343-XII, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>.
5. Бережна К. В. Адміністративно-правове регулювання у запобіганні банкрутства підприємств в Україні. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2024. № 3. С. 76-79.
6. Вінтоняк А. А., Чубай В. М. Методики аналізу загрози банкрутства підприємств та чинники впливу на зміну її рівня. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 61. С. 1-10.
7. Войнаренко М.П. Формування системи попередження, прогнозування і подолання банкрутства промислових підприємств. Економіка: реалії часу. 2019. № 4. С. 20-25.
8. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. Економіка: реалії часу. науковий журнал. 2019. № 6(22). с. 193-198.
9. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. Агросвіт. 2021. № 20. С. 40-45.
10. Домніна І., Сілова Я. Аналіз моделей прогнозування ймовірності банкрутства та їх адаптованість для українських підприємств. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2019. № 24. С. 7-12.
11. Дубик В.Я., Врублевська Л.О. Шляхи вдосконалення системи запобігання та протидії банкрутству підприємства. «Young Scientist». 2018. № 11 (63). С. 1015.

12. Ковальчук Н.О., Слусаряк М.М., Пуша А.В. Аналіз методик прогнозування банкрутства та оцінка фінансового стану вітчизняних підприємств. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018. № 1. С. 248-253.
13. Кравченко А.В. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства. 2017. №4 (155). – С. 108-111.
14. Кузнецова Г.В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 312-319.
15. Ливдар М., Чубка О., Фітяк Д. Оцінка фінансового стану та ймовірності банкрутства АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ». Економіка та суспільство. 2022. № 36.
16. Марусяк Н.Л., Пильнюк Д.О. Банкрутство підприємства: сутність, причини та наслідки. Економіка та суспільство. 2021. № 33. С. 1-7.
17. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 114-120.
18. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. Вісник КНТЕУ. 2020 № 2. С. 58-68.
19. Мостецька Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. № 4 (1). С. 64-72.
20. Олександренко І.В., Іщук Л.І. Основні причини банкрутства підприємств. Економічний форум. 2019. № 2. С. 222-226.
21. Пархоменко М. М., Мамедова А. Ф. Проблеми теорії та практики інституту банкрутства. Актуальні проблеми політики. 2024. Вип. 74. С. 185-191.
22. Рудика В.І., Великий Ю.М., Зьома О.Д. Економічна сутність поняття «банкрутство»: причини виникнення та наслідки на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 18. С. 128-133.
23. Скібіцька Л.І. Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2020. 584 с.
24. Сова О. Ю., Морозов Є. Ю. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту. Проблеми економіки. 2021. № 1. С. 91-98.
25. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління

підприємством. Регіональна економіка та управління. 2017. № 3(16). С. 87-92.

26. Троц І.В. Формування системи попередження, прогнозування і подолання банкрутства промислових підприємств. Економіка: реалії часу: наук. журнал. 2018. № 4(20). с. 272-278.

27. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 1-5.

28. Череп А. В., Чеховська В. С. Аналіз ймовірності банкрутства підприємства ПАТ «Запоріжжяобленерго». Економіка та суспільство. 2024. № 10. С. 308-314.

29. Чубка О. М., Адаменко Д. В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі АТ «Укртелеком»). Проблеми сучасних трансформацій. 2024. Випуск 11. С. 1-7.

30. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 20. С. 58-62.

31. Бачкір І. Г. Проблема діагностики банкрутства підприємств: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/206.pdf.

32. Бугай В., Федорець А. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»). Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-67>.

33. Набатова Ю. О., Чорненко О. С. Шляхи та напрямки поліпшення фінансової діяльності суб'єкта гос-подарювання. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/78.pdf.

34. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf>.

35. Офіційний сайт Сільпо. URL: <https://silpo.ua/reports?srsltid=AfmBOorxrjEewVLYLZJQOxpMydOimdjEUh2CRRzp1wcWm0m1jeLVeO3B>.

36. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-

ФУД». URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198/finances>.

37. Ivanova N., Rykun S. (2021). Ocinka jmovirnosti bankrutstva v systemi antykrizovogho menedzhmentu pidpryjemstva. [Assessment of the possibility of bankruptcy in the system of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomika ta suspiljstvo – Economy and society*, 34, URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-63>.

38. Nikolov O. (2021) Analiz jmovirnosti ryzyku bankrutstva pidpryjemstva. [Analysis of probability of the enterprise bankruptcy]. *Naukovyj visnyk Odesjkogho nacionaljnogho ekonomichnogho universytetu. Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 9-10 (286-287), 112-118. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-9-10-286-287-112-118>.

39. Shavursjka O. (2022). Ocinka jmovirnosti bankrutstva jak metod proghnozuvannja finansovo-ekonomichnogho stanu pidpryjemstva. [Assessment of bankruptcy probability as a method for forecasting the financial-economic state of the enterprise]. *Ekonomika, Upravlinnja ta Administruvannja – Economics, Management and Administration*, 4(94), 22-28. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-4\(94\)-22-28](https://doi.org/10.26642/ema-2020-4(94)-22-28).

40. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник / В.Г. Андрійчук. К.: КНЕУ, 2015. 624 с.

41. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Методологічні положення та прикладні механізми Тернопіль: Лілея, 2017. 224с.

42. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового розвитку підприємствами. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 3 (14). С. 136-140.

43. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2017. № 6. С. 55—66

44. Блехман В. Економіка фірми. Навч. посібник. К. 2018. 412 с.

45. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового розвитку управління вітчизняними підприємствами. *Інновації та розвиток*. 2022. №2. с. 171-176.

46. Бондар А. В., Семенов Г.А. Удосконалення організації управління фінансовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2018. № 1. с. 63-75

47. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. 2017. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 05.10.2021).
48. Босак А.О. Комунікації в системі менеджменту: суть та види. Вісник «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво і Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. № 547. с. 12–21.
49. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту: монографія/ пер. з англ. К.: Молодь, 2017. С. 985. 67
50. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Х.: Інжек, 2018. 512 с.
51. Гапак Н.М., Капштан С.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 1. С. 191—196.
52. Гончаров В.В. Кредитна кооперація. Форми економічної самопомоги сільського і міського населення у світі та в Україні (теорія, методологія, практика). К.: Глобус, 2018. 330 с.
53. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: монографія К.: Центр учбової літератури, 2019. С. 256.
54. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2018. 308 с.
55. Гріфін Р, Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Львів: Бак, 2015. 624 с.
56. Данилович М.Л. Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.02. Львів. 2017. 18 с.
57. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
58. Забродский В.А, Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харків: Бізнес-Інформ, 2019. 72 с.
59. Завадський Й.С. Менеджмент. К. 2017. 405 с.

60. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент. Знання, 3-тє вид. 2018.
61. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 368 с. 68
62. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Шпак Н.О. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти. Львів: Львівська політехніка, 2016. 148 с.
63. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ, Академвидав. 2016. 555 с.
64. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 278-281. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf.2 (дата звернення 15.04.2023).
65. Лисевич С.Г., Веліканова В.К. Управління фінансовою стійкістю підприємств та фактори, що впливають на неї. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2018. Вип. 1 (6). Том 2. С. 211—215.
66. Литвин Б.М. Економіко-аналітична діяльність в організації: підручник. К.: Хай-Тек Прес, 2019. 423 с.
67. Надточій С. І. Аналіз грошових потоків підприємства з використанням динамічної мультиплікативної оцінки їх ефективності та дослідження їх рядів динаміки. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 8 (63). С. 82-85.
68. Одинцова Г. С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание. Економіка розвитку: науковий журнал. 2015. № 4 (36). С. 48-50.
69. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.
70. Подольська В.О., Ярїм О.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2018. 488с.
71. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник. Харків: ХДЕУ, 2017. 640 с.

72. Приймак в.М. Прийняття управлінських рішень. К.: Атіка, 2018. 240 с.
73. Ремньова Л. М. Управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства як складова фінансового менеджменту. Актуальні проблеми економіки. 2015. №2 (32). С. 87-95.
74. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2018. №7. С. 105- 108.
75. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: монографія. К.: Знання, 2017. С. 654.
76. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 12.03.2023).
77. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2019. 394 с.
78. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2016. Вип. 10. С. 96-103.
79. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2017. 448 с.
80. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: монографія. К.: МАУП, 2015. С. 328.
81. ЦалЦалко Ю.С. Фінансовий аналіз: монографія. К. Центр учбової літератури, 2018. С. 56.
82. Ярошевська О.В. Методи оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. 2016. С.202-219 70
83. Ястремська О. Н. Механізм управління підприємством: інформаційний підхід. Вісник Міжнародного університету. Серія «Економіка. Соціологія». 2016. № 5. С. 60–63.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
А		
абсолютний	абс.	
автор	авт.	
автореферат	автореф.	
авторське свідоцтво	а.с.	
адміністративний	адм.	
академік	акад.	біля прізвища
анотація	анот.	
Б		
брошура	бр.	при цифрах
бюлетень	бюл.	
В		
випуск	вип.	
вищий	вищ.	
вищий навчальний заклад	ВНЗ	
Г		
газета	газ.	
гривня	грн.	при цифрах
глава	гл.	при цифрах и у примітках
Д		
дисертація	дис.	
доповідь	допов.	
доктор	д-р	в назві вченого ступеня
документ	док.	
доцент	доц.	біля прізвища
З		
завідуючий	зав.	
завод	з-д	
заступник	заст.	

Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
І		
ілюстрація	іл.	
інститут	ін-т	
інформація	інформ.	
і так далі	і т.д.	
і тому подібне	і т.п.	
К		
кандидат	канд.	в назві вченого ступеня
кафедра	каф.	
копійка	коп.	при цифрах
кореспондент	кор.	
Л		
лабораторія	лаб.	
лист	л.	
М		
максимальний	макс.	
міністерство	м-во	
мінімальний	мін.	
місце	м.	
монографія	моногр.	
Н		
номер	№	при цифрах
номінальний	ном.	
О		
область, обласний	обл.	
організація	орг.	
оформлення	оформл.	
П		
примітка	прим.	
продовження	продовж.	
промисловість	пром-сть	
Р		

