

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Магістерська робота

**на тему «Антикризове фінансове управління підприємством
(на матеріалах КП «Полтававодоканал»)»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи 601-ЕФ
Спеціальності
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Олефіренко Тетяна Володимирівна
Керівник: к.е.н., доцент Свистун Л.А.
Рецензент: головний бухгалтер
КП «Полтававодоканал» Корнієнко О.М.

Засвідчую, що в цій роботі немає запозичень із
праць інших авторів без відповідних посилань
Олефіренко Т.В.

Підтверджую достовірність даних, використаних у
роботі
Олефіренко Т.В.

Полтава, 2022 року

АНОТАЦІЯ

Олефіренко Т.В. Антикризове фінансове управління підприємством (на матеріалах КП «Полтававодоканал»). Рукопис. Магістерська робота на здобуття кваліфікації магістр за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2022.

Робота містить 142 сторінки, 34 таблиці, 42 рисунок, список літератури – 107 найменувань, додатки.

Ключові слова: криза, банкрутство, санація, реструктуризація, антикризове управління, антикризова стратегія, діагностика ймовірності банкрутства.

На сьогоднішній день підприємства України стикаються з впливом широкого кола негативних явищ. Це спричиняє підвищення ймовірності виникнення фінансових криз у їх діяльності. Багато підприємств опиняються на межі банкрутства. Причина може критися у їх неплатоспроможності, високому рівні оподаткування, погіршенні ліквідності тощо. Більшість з них не взмозі стабілізувати свій фінансовий стан і продовжувати господарську діяльність. Це актуалізує проблему впровадження ефективної системи антикризового фінансового управління суб'єктів підприємництва, що стратегічно має починатися з оцінки ймовірності настання кризового стану в майбутньому та вжитті заходів із запобігання кризі. У зв'язку з цим діагностика господарського стану підприємства та раннє виявлення ознак кризи є важливим завданням антикризового управління.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів антикризового фінансового управління та їх практичне застосування до КП «Полтававодоканал».

Об'єктом дослідження є кризові параметри фінансово-господарської діяльності КП «Полтававодоканал».

Предметом дослідження є процеси запобігання та усунення кризових явищ на підприємстві у системі антикризового фінансового управління ним.

У теоретичній частині роботи розглянуто наукові підходи до визначення сутності поняття «кризи» та причини їх виникнення. Розглянуто мету і завдання антикризового фінансового управління. Досліджено методичні положення стратегії антикризового фінансового управління. Проаналізовано економічні процеси, що спричиняють кризи на підприємствах України. Розглянуто методичні засади діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Досліджено інструменти антикризового фінансового управління підприємством.

У розрахунково-аналітичній частині роботи проведено аналіз фінансового та майнового стану КП «Полтававодоканал», а також діагностику масштабів кризового стану і ймовірності банкрутства підприємства. Визначено напрями подолання кризового стану КП «Полтававодоканал» та запропоновано шляхи зміцнення фінансового стану підприємства.

Практична цінність магістерської роботи полягає в можливості використання запропонованих напрямів подолання кризового стану на КП «Полтававодоканал» з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Інформаційною базою дослідження слугують нормативно-правова база України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері антикризового управління, статистична інформація щодо стану ринку та фінансова звітність КП «Полтававодоканал», матеріали мережі Інтернет тощо.

SUMMARY

Olefirenko T.V. Anti-crisis financial management of the enterprise (on the materials of KP "Poltavavodokanal"). Manuscript. Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 072 "Finance, banking and insurance" - Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, Poltava, 2022.

The work contains 142 pages, 34 tables, 42 figures, a list of references - 107 names, appendices.

Key words: crises, bankruptcy, rehabilitation, restructuring, financial condition, anti-crisis financial management, anti-crisis strategy, diagnosis of probability of bankruptcy.

Today, Ukrainian enterprises face the influence of a wide range of negative phenomena. This increases the probability of financial crises in their activities. Many enterprises find themselves on the verge of bankruptcy. The reason may lie in their insolvency, high level of taxation, deterioration of liquidity, etc. Most of them will not be able to stabilize their financial situation and continue economic activity. This actualizes the problem of implementing an effective system of anti-crisis financial management of business entities, which should strategically begin with an assessment of the probability of a crisis situation in the future and taking measures to prevent a crisis. In this regard, diagnosing the economic condition of the enterprise and early detection of signs of crisis is an important task of anti-crisis management.

The aim of the master's thesis is to study the theoretical and applied aspects of anti-crisis financial management and their practical application to KP "Poltavavodokanal".

The object of the study is the crisis parameters of the financial and economic activity of KP "Poltavavodokanal".

The subject of the study is the processes of prevention and elimination of crisis phenomena at the enterprise in the system of anti-crisis financial management.

In the theoretical part of the work, scientific approaches to defining the essence of the concept of "crisis" and the causes of their occurrence are considered. The purpose and tasks of anti-crisis financial management are considered. The methodical provisions of the anti-crisis financial management strategy have been studied. Economic processes causing crises at Ukrainian enterprises are analyzed. The methodical principles of diagnosing the crisis state and the threat of bankruptcy of the enterprise are considered. The tools of anti-crisis financial management of the enterprise were studied.

In the calculation and analytical part of the work, an analysis of the financial and property status of KP "Poltavavodokanal" was carried out, as well as a diagnosis of the scale of the crisis and the probability of bankruptcy of the enterprise. Directions for overcoming the crisis situation of KP "Poltavavodokanal" were determined and ways to strengthen the company's financial condition were proposed.

The practical value of the master's work lies in the possibility of using the proposed ways of overcoming the crisis situation at KP "Poltavavodokanal" in order to increase the efficiency of financial and economic activities.

The information base of the study is the regulatory and legal base of Ukraine, scientific works of domestic and foreign scientists in the field of anti-crisis management, statistical information on the state of the market and financial reporting of KP "Poltavavodokanal", Internet materials, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Економічна характеристика кризових явищ та причин їх виникнення	7
1.2. Мета і завдання антикризового фінансового управління підприємством...17	
1.3. Методичні положення стратегії антикризового фінансового управління....25	
РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	33
2.1. Економічні процеси, що спричиняють кризи на підприємствах України....33	
2.2. Методичні засади діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства	39
2.3. Інструменти антикризового фінансового управління підприємством.....50	
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА КРИЗОВОГО СТАНУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ».....	60
3.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства.....60	
3.2. Аналіз фінансового і майнового стану КП «Полтававодоканал».....69	
3.3. Діагностика масштабів кризового стану і ймовірності банкрутства підприємства	86
РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ НА КП «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ».....	99
4.1. Формування стратегії антикризового фінансового управління на КП «Полтававодоканал».....	99
4.2. Реструктуризація у системі антикризового фінансового управління на КП «Полтававодоканал».....	109

				МР 601-ЕФ 17063			
	П. І. Б.	Підпис	Дата				
Розроб.	Олефіренко Т.В.			«Антикризове фінансове управління підприємством (на матеріалах КП «Полтававодоканал»)»	Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.	Свистун Л.А.					3	136
Н. Контр.	Свистун Л.А.				Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування		
Затверд.	Птащенко Л.О.						

4.3. Напрями зміцнення фінансового стану КП «Полтававодоканал» з урахуванням світового досвіду забезпечення прибутковості комунальних підприємств.....	114
ВИСНОВКИ.....	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	132
ДОДАТКИ.....	142

				МР 601-ЕФ 17063			
	П. І. Б.	Підпис	Дата				
Розроб.	Олефіренко Т.В.			«Антикризове фінансове управління підприємством (на матеріалах КП «Полтававодоканал»)»	Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.	Свистун Л.А.					4	136
Н. Контр.	Свистун Л.А.				Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування		
Затверд.	Птащенко Л.О.						

ВСТУП

На сьогоднішній день підприємства України стикаються з впливом широкого кола негативних явищ. Це спричиняє підвищення ймовірності виникнення фінансових криз у їх діяльності. Багато підприємств опиняються на межі банкрутства. Причина може критися у їх неплатоспроможності, високому рівні оподаткування, погіршенні ліквідності тощо. Більшість з них не в змозі стабілізувати свій фінансовий стан і продовжувати господарську діяльність. Це актуалізує проблему впровадження ефективної системи антикризового управління суб'єктів підприємництва, що стратегічно має починатися з оцінки ймовірності настання кризового стану в майбутньому та вжитті заходів із запобігання кризі. У зв'язку з цим діагностика господарського стану підприємства та раннє виявлення ознак кризи є важливим завданням антикризового управління. Проблеми управління кризовими ситуаціями на підприємствах розглядаються у працях таких вчених, як: Е. Альтман, У. Бівер, Н.А. Бочарова, Ю.С. Вербицька, Т.А. Городня, В.М. Даніч, О.А. Дмитрієва, О.П. Зайцева, Г.Г. Кадиков, О.А. Круглова, Р. Ліс, Н.О. Пархоменко, Р.С. Сайфулін, Г.Спрингейт, У. Таффлер, О.О. Терещенко, А.Д. Шеремет. Незважаючи на широке коло досліджень з даного питання, стратегічні аспекти антикризового управління підприємством потребують подальших досліджень.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та прикладних аспектів стратегічного антикризового фінансового управління та їх практичне застосування до КП «Полтававодоканал».

Основними завданнями магістерської роботи є:

- 1) дослідити економічний зміст криз та причини їх виникнення на підприємствах;
- 2) розглянути принципи і завдання антикризового фінансового управління на підприємстві;
- 3) вивчити методичні аспекти формування стратегії антикризового фінансового управління;

- 4) проаналізувати економічні процеси, що спричиняють кризовий розвиток підприємств;
- 5) визначити методи та інструменти подолання кризи на підприємстві;
- 6) дати характеристику діяльності КП «Полтававодоканал» та ризиків, що її супроводжують;
- 7) провести аналіз та оцінку фінансового стану КП «Полтававодоканал»;
- 8) здійснити діагностику кризового стану та ймовірності банкрутства КП «Полтававодоканал»;
- 9) запропонувати напрями реалізації стратегії антикризового управління підприємством;
- 10) обґрунтувати доцільність реструктуризації як інструменту подолання кризи на КП «Полтававодоканал»;
- 11) розглянути напрями зміцнення фінансового стану комунальних підприємств з урахуванням світового досвіду.

Об'єктом дослідження є кризові параметри фінансово-господарської діяльності КП «Полтававодоканал».

Предметом дослідження є процеси запобігання та усунення кризових явищ на підприємстві у системі антикризового фінансового управління ним.

Для виконання поставлених завдань у роботі використані такі методи дослідження: теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, ідеалізації, економіко-статистичні, економічного моделювання та інші.

Інформаційною базою дослідження слугують нормативно-правова база України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері антикризового управління, статистична інформація щодо стану ринку та фінансова звітність КП «Полтававодоканал», матеріали мережі Інтернет тощо.

Результати магістерського дослідження мають практичну значимість. Пропозиції щодо виходу підприємства з кризи можуть бути використані керівництвом КП «Полтававодоканал» та іншими підприємствами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна характеристика кризових явищ та причин їх виникнення

Погіршення політичного та економічного стану в Україні, зростання інфляції та безробіття, а також зниження платоспроможності населення призводять до негативних тенденцій у діяльності підприємств більшості галузей економіки України.

Підприємство протягом життєвого циклу проходить декілька етапів. Одним з яких є кризовий стан (стагнація), після якого може настати банкрутство. На мікроекономічному рівні криза проявляється у збитковій діяльності, недостатньому рівні конкурентоспроможності, низькому рівні рентабельності виробництва, дефіциті грошових коштів, та великій залежності від позикових коштів, втраті платоспроможності, цінових й структурних диспропорціях тощо. На підприємствах криза може проявляється по-різному. З метою недопущення банкрутства підприємств необхідно вчасно виявляти кризи й вживати заходи, направлені на їх нейтралізацію.

Розглянемо сутність «кризи». Вивченням поняття займалось багато вчених., В сучасній економічній літературі відсутня єдина загальноживана інтерпретація терміну «криза». Вважаємо за необхідне у таблиці 1.1 навести деякі наукові підходи щодо трактування поняття «криза».

В цілому можна виокремити два підходи:

– «позитивний», відповідно до якого криза є об'єктивним процесом в діяльності будь-якого підприємства. Вона стимулює інноваційний розвиток підприємства та призводить до перебудови всіх бізнес-процесів у кращу сторону. Це сприяє розвитку підприємства в подальшому;

– «негативний», відповідно до якого криза несе виключно руйнівний вплив, який проявляється у зменшенні обсягу прибутків, збільшенні рівня

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи щодо трактування поняття «криза»

Автор	Визначення поняття «криза»	Ключова ознака
А.З. Бобильова	переломний момент циклу, максимальне загострення протиріч розвитку; фаза, де відбуваються вирішальні зміни. При цьому підкреслюється, що криза спричиняє собою не лише негативні наслідки, але й забезпечує поступальний хід розвитку економіки, а також стимулювання впровадження інновацій	загострення протиріч, переломний момент
І.В. Дацюк	об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну	об'єктивний процес
Т. Гренц	незапланований та небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає та навіть робить неможливим функціонування підприємства	процес, що перешкоджає існуванню
В.Г. Сибіряков	будь-яка зміна параметрів системи, як позитивна, так і негативна, яка призводить до протилежної зміни інших параметрів системи	зміна параметрів системи
А.М. Ткаченко	широкмасштабна, переломна подія, непередбачена, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, та сприяючи його еволюції	непередбачена, переломна подія
Л. Бартон	широкмасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки завдають серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, фінансам, зв'язкам та репутації	непередбачена, подія з негативними наслідками
Corporate Crisis Management	події, які становлять загрозу стабільному розвитку підприємства, а також породжують певні наслідки фінансовим результатам підприємства	події, які становлять загрозу стабільності

*Складено автором за [14, 23, 41, 89, 103, 104, 105]

– залежності від позикового капіталу, зниженні рівня платоспроможності, хронічному дефіциті оборотних коштів й зумовлює його банкрутство.

Відзначимо, що прихильниками першого підходу є А.З. Бобильова, І.В. Дацюк, А.Д. Чернявський, Т. Гренц, А.М. Ткаченко, В.Г. Сибіряков, та інші. Прихильниками другого - Л. Бартон, К.Ф. Херман та інші.

Ми приєднуємося до прихильників першого підходу. В першу чергу, з кризою асоціюються негативні явища, які загрожують та перешкоджають повноцінному функціонуванню підприємства. З іншої сторони, криза є об'єктивним явищем в діяльності будь-якого підприємства. Навіть найбільш успішні та загальновідомі корпорації (наприклад, «Adidas», «Nike», «Nokia», «Apple» та інші) переживали не одну кризу. Подолавши негативні явища, вони зуміли вийти на якісно новий рівень функціонування та наростити обсяги прибутку і капіталу. Тому криза стимулює підприємства розвиватись та адаптуватися до мінливих умов господарювання. Для багатьох підприємств криза дає новий імпульс до розвитку та удосконалення.

Можемо констатувати, що криза в може нести як негативні, так і позитивні наслідки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Можливі наслідки кризи для підприємства [38]

Наслідком кризи може бути як відновлення соціально-економічної системи, так і руйнування її, як розв'язання накопичених протиріч, так і

виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи (навіть ще більш глибокої та тривалої). Кризи іноді виникають як ланцюгова реакція. Існує можливість і «консервації» кризових ситуацій на досить тривалий період (може бути обумовлено певними політичними причинами). Тому, прийняття рішень антикризового характеру вкрай відповідальне для керівництва [38].

Для більш детального вивчення природи «кризи» необхідно визначити основні її риси. Основні риси кризи узагальнемо на рисунку 1.2.

Криза розвивається протягом тривалого часу, перші симптоми проявляються ще на ранніх стадіях. Тому бажано систематично аналізувати свою діяльність, виявляти слабкі сторони й контролювати їх. Для цього має бути організоване антикризове управління, яке дозволить вчасно виявляти кризу та розробляти заходи з їх усунення. Наразі більшість підприємств нехтують цим. внаслідок чого підприємство починає реагувати на появу кризи вже на пізніх стадіях.

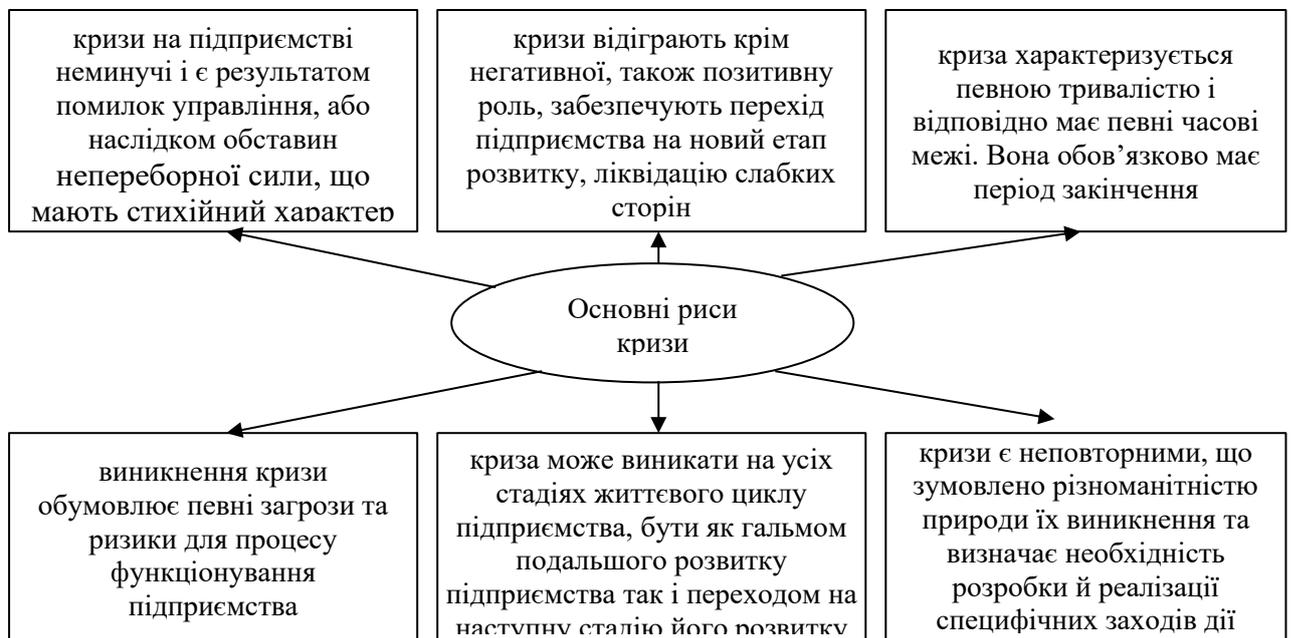


Рис. 1.2. Основні риси кризи [42]

Криза має певні особливості, знання яких допомагає менеджерам на підприємствах своєчасно її виявляти та успішно долати наслідки. На рисунку 1.3 наведемо особливості розвитку криз.

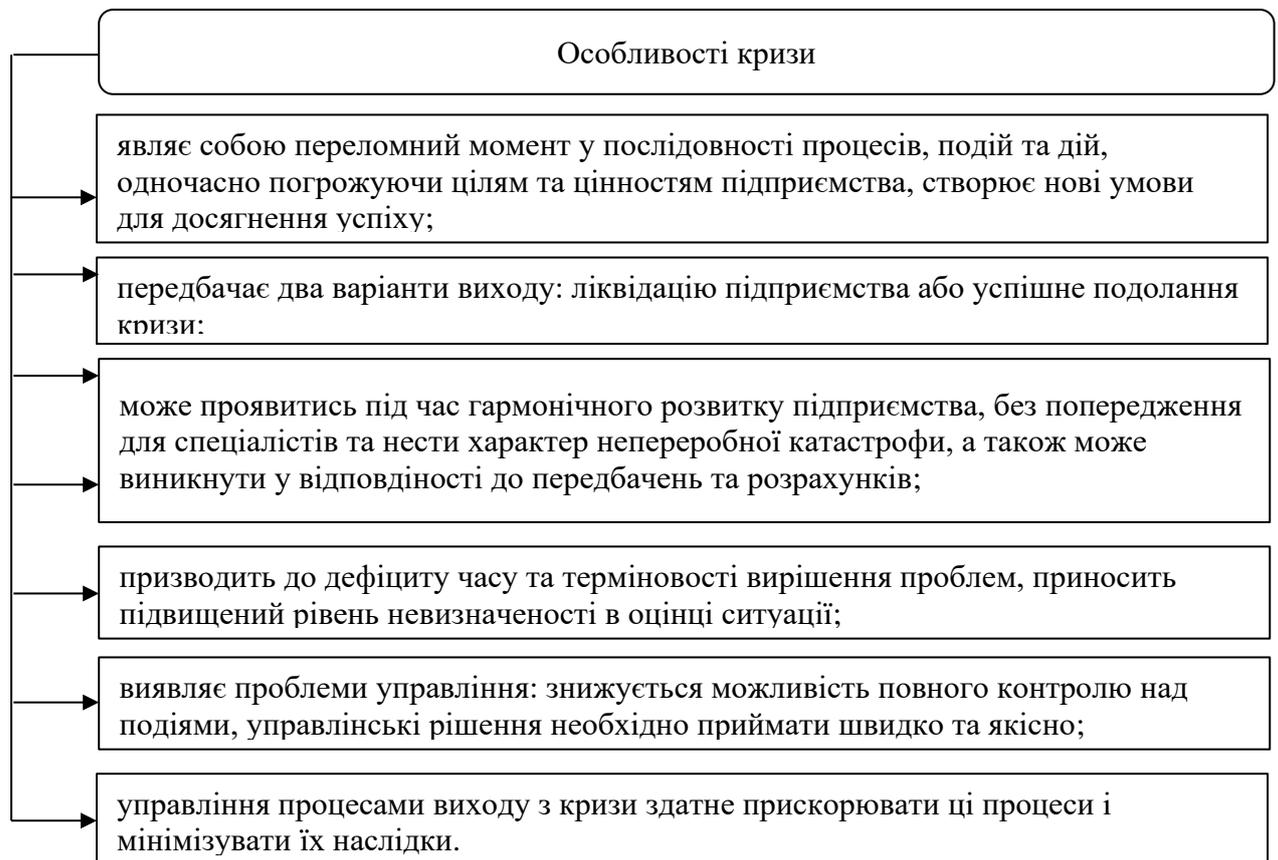


Рис. 1.3. Особливості розвитку криз [44]

Зазначимо, успішно передбачити та ліквідувати кризу можливо лише на ранніх етапах, на пізніх – досить складно управляти кризовим станом, до того ж вона може уже завдати підприємству великих проблем й збитків.

Підтвердженням є криза, яка охопила Україну в 2014 р. Цей період характеризувався значним знеціненням гривні як наслідок зростання інфляції, паралізацією банківської системи, значним підвищенням цін тощо. Частина підприємств змогла адаптуватись до змін умов господарювання й швидко подолати негативні наслідки кризи. Їм у цьому допомогла постійно діюча система антикризового управління, а вищий менеджмент зміг вжити превентивні та активні заходи, спрямовані на їх усунення. Тоді як інша частина підприємств були не готовими до можливих кризових умов (спричинено відсутністю дієвої системи антикризового управління).

При дослідженні теоретичних аспектів антикризового управління підприємств не можливо оминати аналіз головних причин настання криз.

Проведений аналіз наукової літератури з даного питання дозволив виявити ряд причин, які можуть лежати в основі появи кризи на підприємстві (див.табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Головні причини виникнення кризи на підприємстві

Причини виникнення кризи	Сфери впливу
Об'єктивні	потреба модернізації і реструктуризації підприємств
	глобальна рецесія, економічна депресія
	перевиробництво
	циклічність економіки
Суб'єктивні	досвід, професійний рівень
	волюнтаризм в управлінні
	психологічні фактори
Внутрішні	лежать в компетенції підприємства, залежать безпосередньо від його дій
Зовнішні	державна економічна, політична, соціальна політика тощо
	міжнародна співпраця
Природні	катаклізми природного походження
Техногенні	управлінські рішення
	протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу

Більшість науковців вважають що основними причинами появи кризи на підприємстві є внутрішні й зовнішні фактори. Зовнішні фактори не залежать від діяльності підприємства, а визначаються умовами господарювання, загальною економічною ситуацією в країні. До зовнішніх факторів можна лише пристосовуватися, впливати та змінювати ситуацію – не може. Зовнішні фактори є важкопрогнозованими, та поділяються на три групи криз: соціальні, економічні, політичні та науково-технічні (Терещенко О.О.).

Внутрішні фактори виникнення кризи знаходяться в компетенції підприємства та залежить виключно від його діяльності. До внутрішніх факторів виникнення кризи можна віднести фінансову, виробничу, інвестиційну, маркетингову політику підприємства. У разі наявності проблемних ділянок в зазначених сферах діяльності значно зростає ймовірність появи кризи. Більш детальну характеристику факторів виникнення кризи на підприємстві наведено у таблиці 1.3.

Фактори виникнення кризи на підприємстві

Група факторів	Характеристика
Зовнішні фактори	
Економічні	зростання інфляції; нестабільність системи оподаткування; нестабільність валютного ринку; зниження рівня реальних доходів населення тощо.
Політичні	нестабільність законодавства, загальна політична нестабільність у державі, загострення взаємовідносин між гілками влади, очікуванні зміни політичного устрою тощо.
Соціальні	зміна вибору споживачів; зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства; негативні демографічні тенденції; погіршення криміногенної ситуації в державі; зниження культурного рівня населення тощо.
Технологічні	відсутність національної інноваційної стратегії; наявність на ринку обладнання з низькими експлуатаційними характеристиками; згорання загальнодержавних програм з розробки прогресивних технологій; відсутність дієвої програми технічної підтримки тощо.
Внутрішні фактори	
Виробничі	низький рівень використання основних засобів; збільшення тривалості виробничого циклу; недостатньо диференційований асортимент продукції; неефективний виробничий менеджмент тощо.
Фінансові	неефективна фінансова стратегія; надмірна частка позикового капіталу; зростання дебіторської заборгованості; перевищення допустимих рівнів фінансових ризиків; неефективний фінансовий менеджмент тощо.
Інвестиційні	неефективний фондовий портфель; істотні перевитрати інвестиційних ресурсів; недосягнення запланованих обсягів прибутку за реалізованими реальними проектами; неефективний інвестиційний менеджмент тощо.
Маркетингові	відсутність стратегічних цілей маркетингу, невдалий вибір сегмента ринку, використання необґрунтованої товарної політики, неефективної цінової політики, неправильної збутової політики; слабка рекламна діяльність тощо.

*Складено автором за [8, 17, 35, 38, 41, 44, 89]

Взагалі виникнення кризи на кожному підприємстві мають індивідуальний характер. Так, вони можуть залежати від специфіки підприємства, сфери його діяльності, рівня конкуренції в галузі тощо. На одне підприємство можуть мати

більший вплив технологічні фактори, а на інше – економічні або соціальні. Таке ж саме стосується й внутрішніх факторів.

Розгортання кризи на підприємстві є результатом спільної й негативної дії обох груп факторів. Тому виявлення рівня негативного впливу окремих факторів на кризовий розвиток підприємства є основою комплексного антикризового аналізу, і найчастіше здійснюється за допомогою методики SWOT-аналізу. Він дає змогу дослідити слабкі й сильні сторони підприємства в розрізі внутрішніх факторів, а також позитивний чи негативний вплив деяких зовнішніх факторів, що зумовлюють кризовий розвиток підприємства [66].

Під впливом різних факторів можуть виникати різні види кризових явищ, які мають негативний вплив на його діяльність. На сьогодні, в економічній літературі виділяють різну класифікацію криз. Проведений ґрунтовний аналіз та оцінка наукової літератури з даного питання дозволяє у таблиці 1.4 систематизувати найбільш поширену класифікацію видів криз.

Таблиця 1.4

Класифікація видів криз на підприємствах

№	Класифікаційна ознака	Вид кризи	Характеристика
1	Залежно від проблематики кризи	Економічна криза	відбивають гострі суперечності в економічному стані підприємства
		Організаційна криза	криза організаційно-правової форми господарювання, стилю управління, розподілу функцій, регламентації повноважень
		Технічна криза	незадовільний рівень матеріально-технічної бази (обладнання), моральне та технологічне старіння основних засобів, їх псування тощо
		Соціальна криза	виникають під час загострення суперечностей та зіткнення інтересів у трудовому колективі
		Психологічна криза	проявляється у вигляді масового стресу, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності існуючим станом речей тощо
2	Залежно від масштабу кризи	Локальна криза	сукупність кризових явищ, що мають автономну сферу прояву, виникли в окремій підсистемі
		Системна криза	критична за наслідками сукупність кризових явищ, наявність якої призводить до недотримання параметрів життєздатності
3	Залежно від характеру (спрямованості) та наслідків	Руйнівна криза	має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, проявом яких є банкрутство з подальшою ліквідацією підприємства
		Оздоровча криза	має позитивні наслідки, проявом яких є відродження втраченої життєздатності підприємства та (або) зростання ринкової вартості підприємства

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
4	Залежно від ступеня тяжкості	Короткочасна криза	тривалістю до 1 року, легко виявляється
		Затяжна криза	від 1 року і більше, проходить болісно і складно
5	Залежно від стану проходження кризи	Керована криза	спровокована відповідними діями органу управління підприємства для розв'язання їх стратегічних завдань та реалізації інтересів.
		Некерована криза	криза є результатом випадкового виникнення або бездіяльності керівництва підприємства
6	Залежно від причини виникнення	Стратегічна криза	на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху
		Криза прибутковості	збитки вихолощують власний капітал
		Криза ліквідності	підприємство є неплатоспроможним або існує загроза втрати платоспроможності
7	Ступінь наслідків	Легка	Безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємству. За умови переведення його на режим антикризового управління не впл
		Важка	Загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайної фінансової санації.
		Катастрофічна	Кризовий стан, який несумісний з подальшим існуванням підприємства

*Складено автором за [14, 23, 33, 35, 38, 41, 49, 89]

Наведена вище класифікація не є повною. В економічній літературі зустрічаються й інші класифікації криз, які можуть бути притаманними для суб'єктів господарювання. Окремо слід розглянути класифікацію криз підприємства за Терещенком О.О., який усі кризи поділяє на стратегічну кризу, кризу прибутковості та кризу ліквідності. Фактори, які зумовлюють вищенаведені кризи наведемо у таблиці 1.5.

Стратегічна криза на підприємстві виникає внаслідок неефективної виробничої політики, відсутності довгострокових факторів успіху та низькому рівні виробничого потенціалу. Криза прибутковості виникає внаслідок перевищення витрат над прибутками, і як результат – наявність непокритого збитку. Зазначене призводить до незадовільної структури балансу та дефіциту грошових коштів. Криза ліквідності виникає при умові втрати платоспроможності або є великої загрози її зниження. Даний вид кризи виникає внаслідок необдуманого управління оборотними активами.

Фактори, що зумовлюють різні види кризи [84]

Стратегічна криза	Криза прибутковості	Криза ліквідності
неефективна політика збуту та асортиментна політика; неправильний вибір виробничого майданчика (місця розташування підприємства); недосконале планування та прогнозування; помилкова політика диверсифікації; дефіцити в організаційній структурі; неефективний апарат управління; відсутність виробничої програми; зайві виробничі потужності; відсутність чи недієздатність системи контролінгу; форс-мажорні обставини.	невиправдане завищення цін; несприятливе співвідношення цін та собівартості; ризиковані великі проекти; зростання собівартості за стабільних цін; зменшення обороту від реалізації продукції; придбання збиткових підприємств; збитковість окремих структурних підрозділів; значні запаси готової продукції на складі; високі витрати на персонал; високі процентні ставки; неефективна маркетингова політика; форс-мажорні обставини.	невраховані вимоги золотого правила фінансування (конгруентність строків); незадовільна структура капіталу; відсутність чи незначний рівень резервних фондів; незадовільна робота з дебіторами; надання незабезпечених товарних кредитів; великий обсяг капіталовкладень з тривалим строком окупності; великі обсяги низьколіквідних оборотних активів; високий рівень кредиторської заборгованості; форс-мажорні обставини.

Отже в сучасних нестабільних умовах господарювання зростає ймовірність виникнення кризи на підприємствах. Під кризою необхідно розуміти переломний момент в діяльності підприємства, який може принести як позитивні наслідки, так і негативні. Одні підприємства покращують свої показники діяльності, нарощують прибутки, покращують фінансовий стан, а інші – банкрутують.

Кризи можуть мати внутрішнє або зовнішнє походження, різні форми і розміри, з часом еволюціонувати у різні форми і можуть швидко поширюватися. Кризи часто вимагають негайного та всеохоплюючого реагування на неї з боку вищого менеджменту підприємства. Тому на кожному підприємстві має бути належна система антикризового фінансового управління, яка допоможе своєчасно реагувати на кризові процеси та успішно їх долати. З урахуванням зазначеного в наступному підрозділі магістерської роботи розглянемо мету, зміст і завдання системи антикризового фінансового управління підприємством.

1.2. Мета і завдання антикризового фінансового управління підприємством

У нестабільній економічній ситуації та в період війни значно зростає ймовірність виникнення кризи на підприємстві. Для запобігання цьому необхідно використовувати певний комплекс заходів, а саме систему антикризового фінансового управління, яка допоможе підприємству відновити роботу.

Наявність на підприємстві системи антикризового фінансового управління є важливою конкурентною перевагою для нього. Її наявність у три рази зменшує ймовірність настання кризи та у п'ять разів знижує негативні наслідки від її настання. Це дає можливість успішно подолати кризу та вийти на новий етап розвитку підприємства.

Система антикризового фінансового управління є обов'язковим елементом діяльності. Майже усі великі іноземні корпорації мають ефективну систему антикризового фінансового управління. В той час, як в Україні це лише одиниці здебільшого великих промислових підприємств. Малі вітчизняні підприємства майже не здійснюють жодних заходів, які стосуються антикризового фінансового управління. По-перше, власники вважають, що функціонування такої системи вимагає додаткових витрат. По-друге, менеджмент підприємств є недостатньо обізнаним та немає досвіду відносно головних аспектів системи антикризового фінансового управління, яке б дозволило їм своєчасно попередити виникнення кризових процесів.

У сучасній літературі велику масу наукових праць присвячено питанню антикризового фінансового управління. У таблиці 1.6 наведемо основні наукові підходи щодо трактування поняття «антикризове фінансове управління».

Проведений аналіз підтверджує відсутність єдиного загальноживаного терміну «антикризового фінансового управління підприємством». Однак більшість науковців притримуються думки, що антикризове фінансове управління підприємством – це передусім система, дія якої направлена на

попередження, своєчасне виявлення кризових явищ та вжиття заходів, направлених на нейтралізацію їх негативних наслідків.

Таблиця 1.6

Сутність поняття «антикризове фінансове управління»

Автор	Визначення поняття «антикризове фінансове управління підприємством»
І.О. Бланк	система принципів та методів розробки й реалізації спеціальних управлінських рішень, які направлені на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків
О.О. Терещенко	система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства з кризи, у тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання.
Н.В. Ляшенко	система управління, яка спрямована на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, на забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на власні накопичення
Н.М. Сіренко	система прийомів та методів управління фінансами, спрямована на попередження фінансової кризи та банкрутства підприємства
Ю.О. Терлецька	система постійно діючих, взаємозумовлених і взаємопов'язаних складових управлінського процесу, спрямованих на запобігання, попередження та подолання фінансових криз або усунення їх негативних наслідків для підприємства за допомогою використання всього потенціалу управління фінансовим підрозділом підприємства.
І.О. Школьник	частина загальної фінансової стратегії підприємства та комплекс взаємозумовлених і взаємопов'язаних складових управлінського процесу, спрямованих на запобігання, попередження та подолання фінансових криз або усунення їх негативних наслідків для підприємства за допомогою використання всього потенціалу управління фінансовим підрозділом підприємства

*Складено автором за [13, 44, 50, 64, 66, 74, 84, 87, 99]

Ми погоджуємось з думкою вчених, оскільки антикризове фінансове управління включає у себе велику кількість взаємопов'язаних та взаємоузгоджених елементів, які й створюють дану управлінську систему.

Також антикризове фінансове управління можна розглядати як одну із підсистем підприємства, яка відповідає за управління його фінансово-господарською діяльністю, фінансовим станом, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. Антикризове управління має бути обов'язковим елементом сучасного підприємства і бути спрямованим не лише на вихід підприємства з кризового стану, але й на попередження кризи, недопущення її негативних наслідків тощо.

Оскільки антикризове фінансове управління є системою, яка включає комплекс взаємопов'язаних елементів, доцільно розглянути її структуру. Для цього на рисунку 1.4 відобразимо складові системи антикризового фінансового управління підприємством.

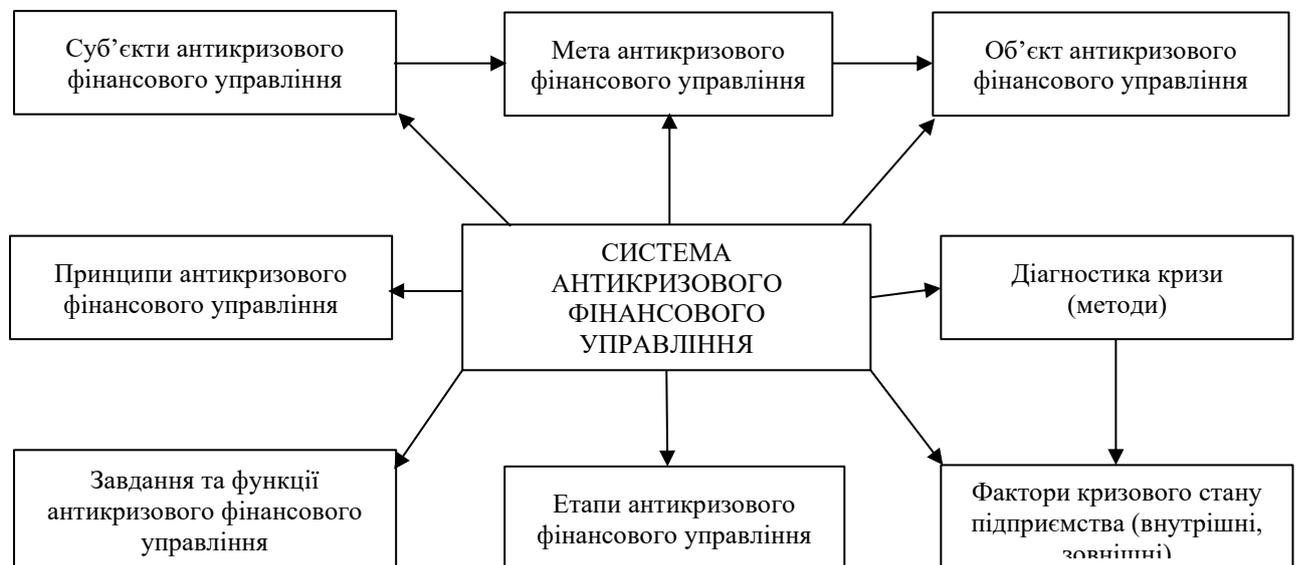


Рис. 1.4. Складові системи антикризового фінансового управління підприємства [31]

В сукупності наведені елементи й формують систему антикризового фінансового управління на підприємстві. Відхилення чи відсутність якогось з елементів унеможлиблює нормальне антикризове фінансове управління. Розглянемо кожен з елементів системи.

Суб'єкт – здійснює комплекс заходів з антикризового управління. Суб'єктом управління можуть бути власники, вищий менеджмент підприємства, держава, спеціалізовані агентства тощо. Найчастіше на підприємствах створюється спеціальний відділ фінансової безпеки, який виконує функції щодо антикризового управління підприємством.

Об'єктом системи є фінанси підприємства, його фінансовий стан, активи, персонал, ринкова вартість, капітал, тобто все те, що перебуває в полі нагляду і де існує великий ризик появи кризи. Загалом об'єктом є усі господарські процеси на підприємстві.

Метою системи антикризового фінансового управління є забезпечення стабільного функціонування підприємства у короткостроковому та довгостроковому періоді завдяки своєчасному реагуванню на кризові процеси.

Відповідно до мети визначаються і завдання системи антикризового фінансового управління (рис. 1.5).

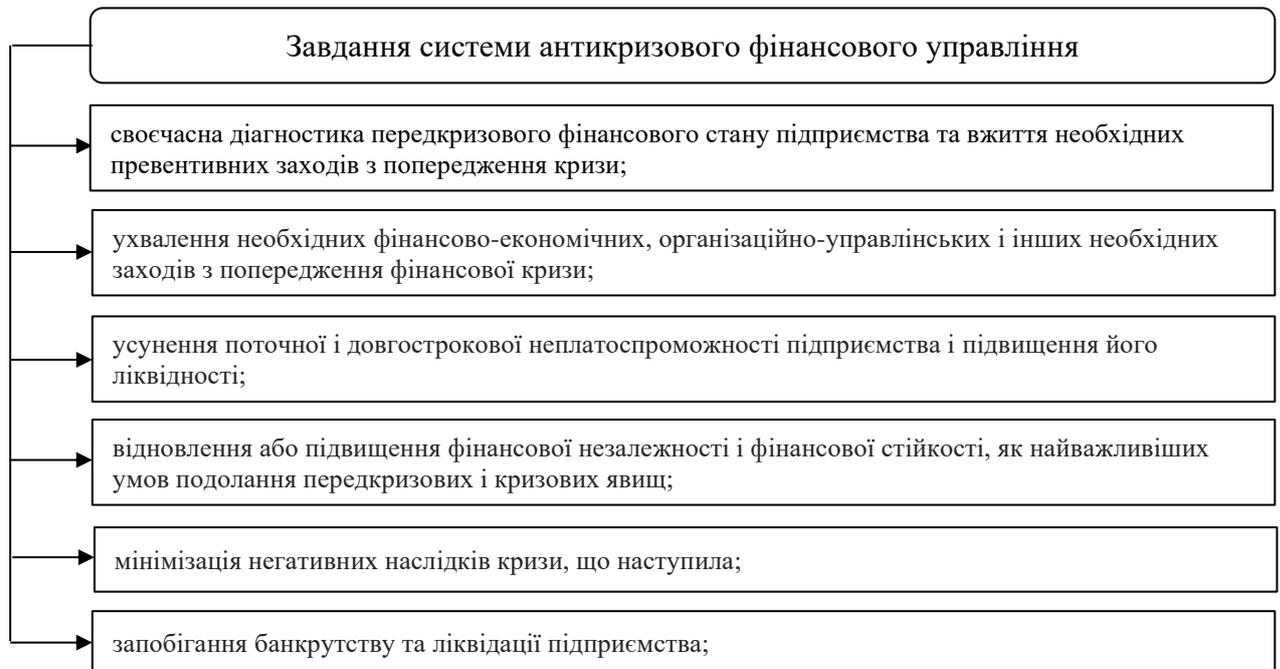


Рис. 1.5. Завдання системи антикризового фінансового управління [31]

Система антикризового фінансового управління здатна вирішувати одразу декілька важливих функцій, а саме: планування, організація, мотивація, облік, аналіз та контроль (рис. 1.6).

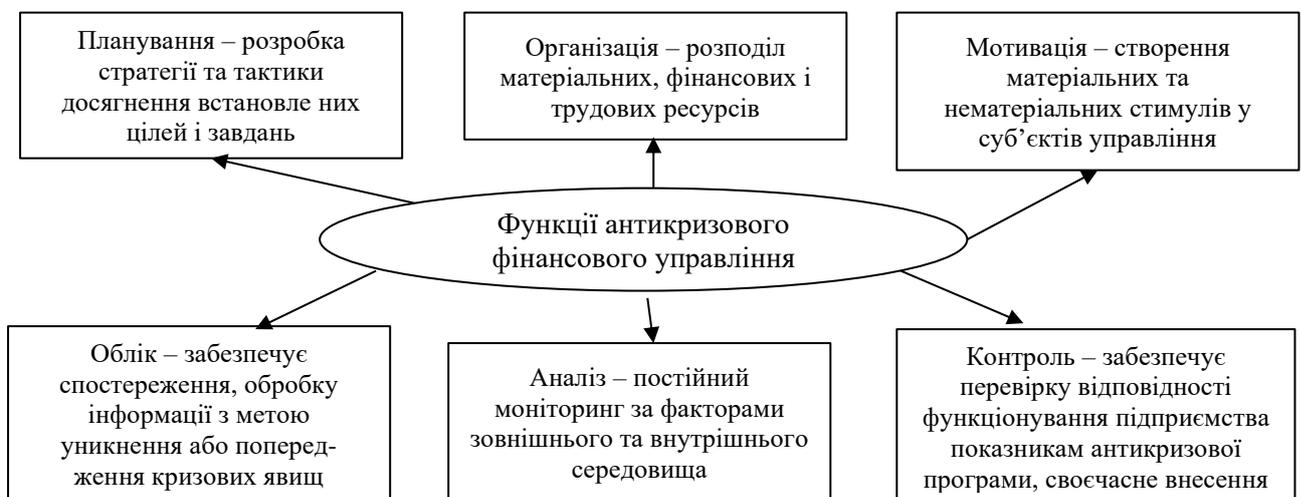


Рис. 1.6. Функції антикризового фінансового управління

У житті підприємства присутність загроза кризи або кризи – це постійне явище. Тому, вчасно виявивши кризу можна прийняти ряд заходів для її нейтралізації. Діагностика кризи є однією з важливих складових системи антикризового фінансового управління.



Рис. 1.7. Головні принципи антикризового фінансового управління

*Складено автором за [8, 17, 30, 46, 47, 51, 84, 88]

Сучасна економічна практика розробила безліч методів та моделей для оцінки глибини кризи та визначення ймовірності банкрутства підприємства. У таблиці 1.7 (див. додаток А) наведемо порівняльну характеристику найбільш поширених моделей оцінки й прогнозування кризових ситуацій на підприємстві.

Водночас майже всі представлені методики не є адаптованими до українських реалій господарювання й не можуть достовірно визначити стан підприємства. Найбільш поширеними методами оцінки криз та ймовірності банкрутства є модель Ковальова та Матвійчука. Саме зазначені моделі користуються найбільшою популярністю.

Також при антикризовому управлінні важливе значення мають фактори, які призвели до кризового стану. Як було зазначено у п.п. 1.1 даної магістерської роботи, усі фактори виникнення кризового стану поділяються на внутрішні та зовнішні. Вміння підприємства протистояти негативним зовнішнім факторам забезпечується саме через добре вибудовану програму адаптації. Підприємство повинне прагнути до зміцнення своїх сильних сторін та усунення слабких.

Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства можна визначати завдяки PEST- та SWOT-аналізу. Дані методи є важливими стратегічними інструментами аналізу зовнішнього середовища підприємства. SWOT-аналіз дозволяє ще проаналізувати й внутрішнє середовище, а саме слабкі та сильні сторони підприємства.

Антикризове фінансове управління є невід'ємною частиною системи загального менеджменту. На рисунку 1.8 наведемо етапи реалізації антикризового фінансового управління.

Тобто антикризове фінансове управління передбачає виконання послідовних 9 етапів. Першочерговим є створення антикризової команди, що включає вищий менеджмент підприємства та його фінансові служби. Дана група працівників проводить діагностику стану підприємства, й визначає мету, завдання антикризового управління й розробляє антикризову програму.



Рис. 1.8. Етапи антикризового фінансового управління [50]

Наведений перелік етапів не є постійним і може бути доповнений іншими етапами. Водночас інтерпретовані на рисунку 1.7 етапи антикризового фінансового управління є найбільш поширеними.

На різних підприємствах (з урахування кризового стану) може застосовуватись один з типів антикризового фінансового управління:

- активне – орієнтоване, на прогнозування кризових явищ, але передбачає розробку заходів не тільки щодо пристосування підприємства до середовища, але й середовища до своїх вимог;
- пасивне – спрямоване на ліквідацію кризових явищ;
- превентивне – орієнтоване на пошук й прогнозування таких тенденцій які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, а також формування запобіжних, адаптаційних заходів;

– реактивне – спрямоване на визначення слабких сторін у діяльності підприємства, локалізацію, контроль їх стану що є основою для впровадження коригуючи заходів;

– авантюристичне – передбачає дії «за натхненням», без аналізу, та прогнозування; у цьому разі, як правило, усуваються не причини кризи, а її симптоми.

Найбільш ефективним є реактивне, превентивне та активне антикризове управління підприємством. У той же час, найбільш небажаним є авантюристичне та пасивне антикризове управління. Більшість українських підприємств здійснюють саме авантюристичне антикризове управління. Від цього й велика кількість збанкрутілих підприємств.

Таким чином, запобігти кризовому стану підприємств й підвищити ефективність діяльності неможливо без антикризового фінансового управління. Основу реалізації антикризового фінансового управління складають, з одного боку, моделі внутрішнього управління бізнес-процесами підприємства, які оптимізують фінансові, матеріальні та людські ресурси, з іншого боку – модель управління маркетинговою діяльністю підприємства, яка враховує зовнішнє середовище. На сьогодні підприємства можуть використовувати один з таких типів антикризового фінансового управління: пасивне, реактивне, превентивне, активне та авантюристичне.

Ефективна система антикризового управління підприємства передбачає розробку та реалізацію тактики і стратегії. Стратегія – це довгостроковий комплексний план підприємства у контексті антикризового фінансового управління. Тактика, у свою чергу, є похідною від стратегії і включає у себе короткострокові дії, направлені на реалізацію стратегії антикризового фінансового управління. Усі антикризові заходи на підприємствах реалізуються за допомогою обґрунтованої стратегії й тактики. З урахуванням зазначеного, в наступному підрозділі магістерської роботи доцільно дослідити методичні аспекти формування стратегії антикризового фінансового управління підприємством.

1.3. Методичні положення стратегії антикризового фінансового управління

Забезпечення фінансової безпеки, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та сучасних українських підприємств усіх галузей економіки у складних воєнних умовах, посилення кризових ситуацій, є суттєвою проблемою. Тенденції зростання кризових ситуацій в українській економіці визначають важливість і необхідність використання на підприємствах стратегії антикризового фінансового управління. Стратегія антикризового фінансового управління є ключем до виживання. Правильно обрана стратегія може швидко відновити нормальний стан підприємства. Саме цим і визначається її важливість.

Якщо розглянути в загальному стратегія підприємства – це деталізований план його розвитку на визначений проміжок часу з урахуванням умов зовнішнього середовища та наявних внутрішніх можливостей. Стратегія розробляється на період більше 3 років з деталізацією та коротші періоди. Включає у себе комплекс заходів щодо досягнення проміжних та кінцевих цілей підприємства.

Фінансова стратегія є основною в системі розробки перспективних напрямів розвитку підприємства. Поняття «стратегія» розкрито в роботах багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних вчених при дослідженні окремих проблем управління фінансами.

Кожне підприємство розробляє власну стратегію розвитку. Без стратегії неможливе повноцінне функціонування. При цьому підприємство може мати безліч стратегій: корпоративну, фінансову, ділову, маркетингову, функціональну, інноваційну, виробничу, ресурсну, соціальну, екологічну, конкурентну, антикризову та інші (рис. 1.9).

Підприємство може мати стратегію для кожної сфери своєї діяльності. Водночас особливо актуальною є антикризова стратегія. Це зумовлено тим, що умови господарювання більшості підприємств є досить мінливими. Антикризова стратегія підприємства дозволяє більш швидко й вдало адаптуватись до нестабільних умов.

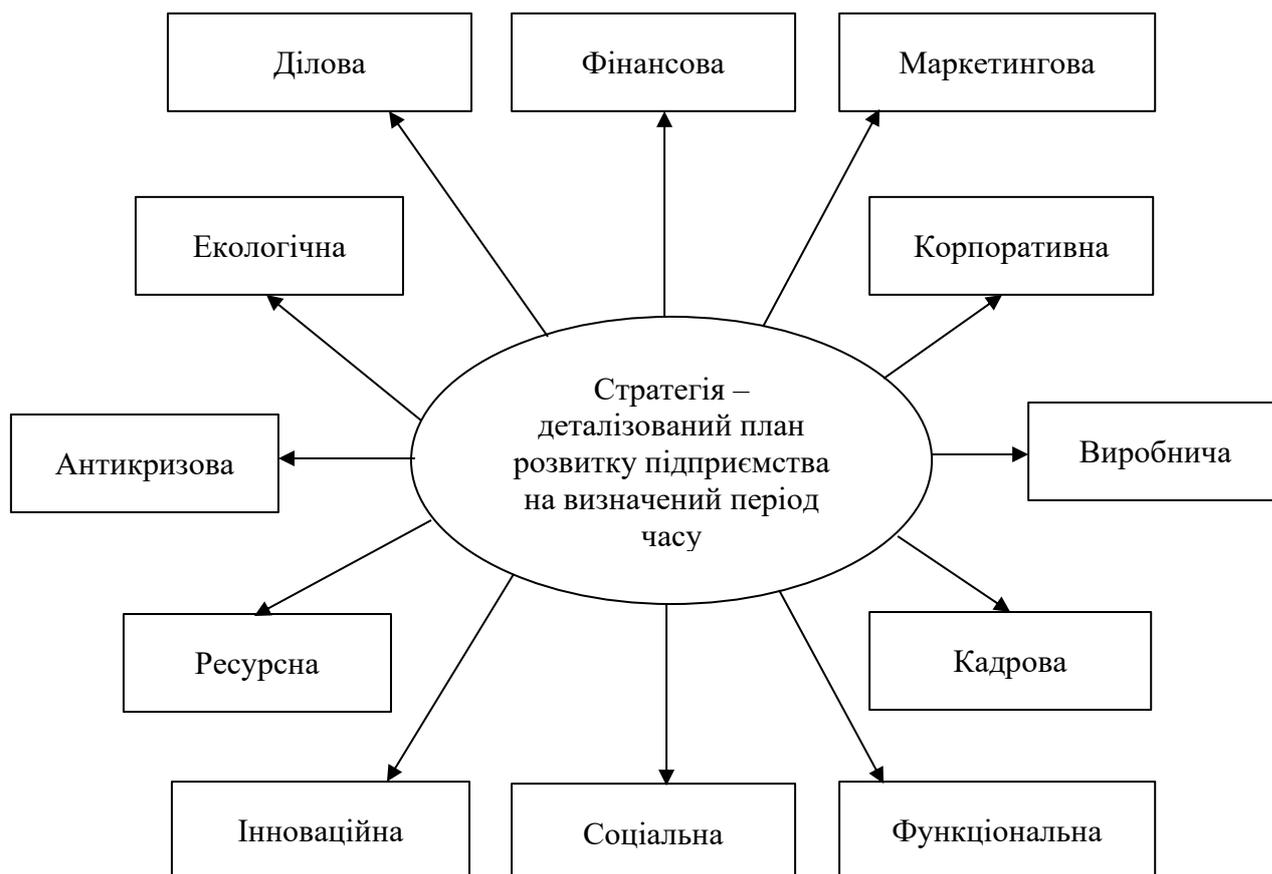


Рис. 1.9. Різновиди стратегій підприємства [91]

З огляду на важливість антикризової стратегії, доречно розглянути її більш детально.

Стратегія антикризового фінансового управління – це сукупність дій, а також черговість прийнятих управлінських рішень, які дозволяють оцінити, проаналізувати, розробити необхідні заходи спрямовані на фінансове оздоровлення підприємства з ціллю недопущення його банкрутства (або нейтралізації негативних наслідків кризи) [73].

Головним завданням стратегії антикризового фінансового управління підприємства є забезпечення стійкого становища підприємства на ринку, запобігання кризовим явищам, та успішне подолання кризи за умови її настання. Стратегія антикризового фінансового управління дозволяє підприємству не лише ліквідувати кризу, а не допустити її, та попередити її настання.

Вона передбачає здійснення керівництвом організаційно-економічних, технічних заходів, правових, спрямованих на зміну структури управління, зміну форми власності, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, підвищення ефективності виробництва. Правильно сформована стратегія має вирішальне значення в антикризовому управлінні.

Характерними рисами антикризової стратегії, як особливого виду управління, виступають:

- пріоритетність антикризової стратегії. Тобто, під час виходу підприємства з кризового стану загально корпоративна, а також, функціональні та ділові стратегії зазнають суттєвого коригування і підпорядковуються основній меті антикризового менеджменту;

- обмеженість за строками здійснення (3 роки). Така стратегія вважається реалізованою, в момент, коли з'ясується, що підприємство збалансовано функціонує і сформувалася стійка тенденція підвищення ефективності його діяльності та покращення фінансово-майнового стану;

- підвищена результативність реалізації, яка визначається масштабністю наслідків від успішного або незадовільного втілення стратегії;

- звужена функціонально-цільова спрямованість, яка передбачає визначення обмеженого кола об'єктів впливу внаслідок недостатності ресурсної бази кризової фірми [25, с. 49].

Стратегія антикризового фінансового управління має бути розроблена на всіх підприємствах, умови господарювання та внутрішнє середовище підприємства є динамічними, тому жодне підприємство не може бути застрахованим від виникнення кризи.

Щоб стратегія була ефективною та забезпечила необхідні результати, треба підходити відповідально до її формування. Для цього необхідно використати декілька взаємопов'язаних етапів, що дозволить сформувати ефективну стратегію антикризового фінансового управління (рис. 1.10).

Формування стратегії антикризового фінансового управління має починатися одночасно з утворенням підприємства. Антикризова стартегія в

подальшому повинна стати невід'ємним елементом його існування та повинна переглядатися і удосконалюватися. Розглянемо більш детально кожен з етапів.

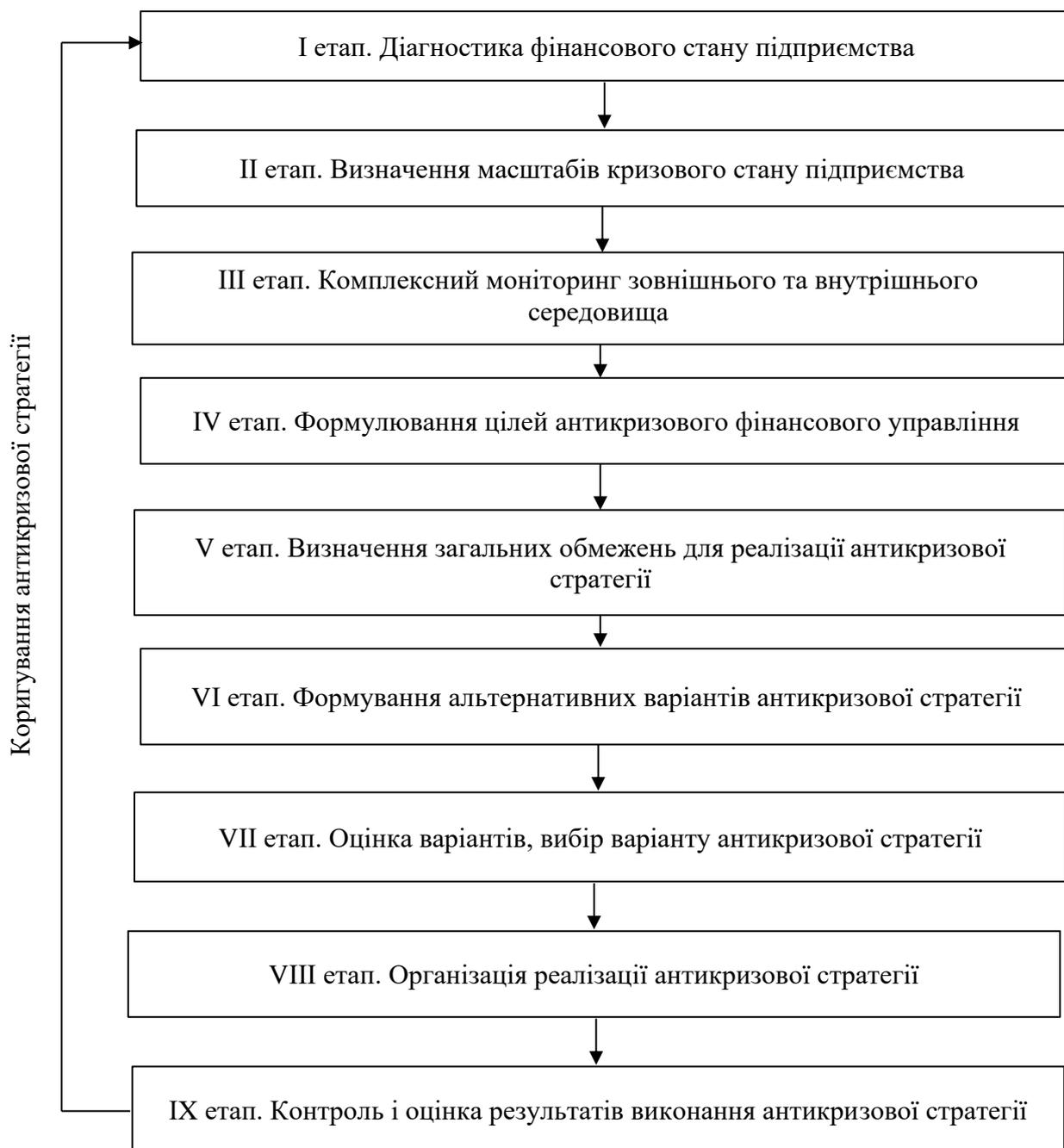


Рис. 1.10. Етапи формування стратегії антикризового фінансового управління [86]

На першому етапі фахівці фінансових та економічних служб підприємства детально аналізують його фінансовий стан, ліквідність, фінансову стійкість та платоспроможність, роблять висновки. Фахівці можуть користуватися як загальновідомими методикам прогнозування банкрутства, розглянутими в п.1.2.

На основі отриманих даних на другому етапі визначається масштаб кризового стану підприємства. Результатом етапу має стати констатація стану підприємства: тобто легка криза, глибока криза, або ж відсутність її.

На третьому етапі проводиться комплексний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища. Рекомендується використовувати методику SWOT- та PEST-аналізу, на основі результатів яких висновок про спроможність підприємства вийти з кризи.

На четвертому етапі формуються цілі антикризового фінансового управління. Цілі можуть бути: довго-, середньо- та короткостроковими. Відповідно до сформованих цілей розробляються заходи щодо вихода підприємства з кризи.

На п'ятому етапі визначаються загальні обмеження для реалізації антикризової стратегії: кадри, маркетинг, фінанси, виробництво тощо. Наприклад, обмеженням може бути нестача власних фінансових ресурсів або ж нестача виробничих потужностей, тощо.

На основі результатів попередніх етапів формуються альтернативні варіанти антикризової стратегії підприємства. На цьому етапі важливо сформувати усі можливі варіанти, які можуть успішно реалізовуватись та досягти поставлених цілей антикризового управління.

На сьогодні відомо багато стратегій антикризового фінансового управління. У таблиці 1.8 наведемо основні види стратегій антикризового фінансового управління підприємством. Вибір тієї чи іншої стратегії антикризового фінансового управління великою мірою залежить від можливостей підприємства його цілей.

Після формування можливих варіантів стратегії антикризового управління здійснюється їх оцінка та можливості вибору для реалізації. А саме після детального аналізу зовнішнього (внутрішнього) середовища підприємства формується остаточний висновок та здійснюється вибір найбільш відповідної антикризової стратегії.

Основні види стратегій антикризового фінансового управління підприємством

Антикризова стратегія	Характеристика
1	2
Стратегія попередження кризи	Передбачення і попередження кризи, підготовка до її появи, недопущення на початковому етапі. Постійний аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища.
Стратегія протидії	Вжиття заходів спрямованих на протидію виникненню кризових явищ, уповільнення цих процесів розвитку.
Стратегія вичікування	Припускає рішення комплексу проблем виходу з кризи тільки по досягненні зрілого етапу в розвитку кризового стану.
Стратегія стабілізації	Стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів: ліквідація марнотратства, підвищення ефективності виробництва, реалізація зайвих активів, скорочення числа працівників, тощо.
Стратегія зростання	Передбачає реалізацію рішучих дій, залучення додаткових ресурсів, які направляються на суттєве покращення господарської, фінансової, виробничої діяльності підприємства (за мінімальний проміжок часу).
Стратегія виживання	Застосовується у випадках повної економічної нестабільності підприємства, тобто у стані, банкрутства. Досягається завдяки перебудови системи управління, фінансової, виробничої та маркетингової передубови.
Стратегія реструктуризації	Означає реорганізацію і реструктуризацію існуючих на підприємстві структур, діяльності, процесів, систем.
Стратегія розвитку	Полягає в інноваційному підході для майбутнього зростання і зростання рентабельності підприємства. Він передбачає розробку і впровадження нових способів роботи.
Стратегія виходу	Завершення діяльності, що передбачає залишення ринкових позицій в обмін на збільшення потоку готівки чи короткострокову заборгованість.

*Складено автором за [64, 76, 94, 96]

Отже, не може бути однієї антикризової стратегії, підходящої для усіх підприємств. Кожне підприємство є індивідуальним, тому й формування антикризової стратегії для нього є індивідуальним та значною мірою є залежним від положення підприємства на ринку, поведінки конкурентів, динаміки його розвитку та потенціалу, характеристик виготовленої продукції (надання послуг), стану економіки, підприємницького середовища та інших чинників.

Наступний етап полягає у організації реалізації антикризової стратегії, що передбачає інформування трудового колективу, розподіл завдань, визначення

відповідальних за ділянки роботи тощо. Важливим є й ресурсне (кадрове, фінансове, інформаційне, технологічне,) забезпечення здійснення антикризових заходів.

Заключний етап полягає в контролі та оцінці результатів виконання антикризової стратегії. Відповідно до вимог на підприємстві має бути суворий контроль за досягненням проміжних результатів. Це дозволяє при виявленні відхилень фактичних результатів від очікуваних, своєчасно вносити корективи.

Оцінка стратегії включає отримання зворотного зв'язку й своєчасне редагування. Тобто стратегія антикризового фінансового управління підприємства не є сталою та має постійно переглядатися. За таких умов стратегія буде постійно удосконалюватися, а підприємство досягне бажаних результатів. Правильно реалізована антикризова забезпечить відновлення, стабільність і зростання підприємства.

Отже, наявність ефективної стратегії антикризового фінансового управління є запорукою розвитку підприємства. Незалежно від підприємства, воно повинно мати добре сформовану антикризову стратегію. Стратегія антикризового фінансового управління передбачає розробку комплексу заходів, спрямованих на усунення слабких сторін й забезпечення своєчасної реакції на кризові явища. Стратегія антикризового фінансового управління може бути однією з наступних: попередження кризи, протидії, вичікування, стабілізації, зростання, виживання, реструктуризації, розвитку чи виходу. Вибір однієї зі стратегій залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Вищому керівництву підприємства необхідно пам'ятати, що легше не допустити кризи, чим боротися з її наслідками.

Висновок до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи розглянуті теоретичні засади антикризового фінансового управління підприємством.

У сучасних нестабільних умовах господарювання зростає ймовірність виникнення криз на вітчизняних підприємствах. Під кризою необхідно розуміти переломний момент у діяльності підприємства, який може принести

підприємству як позитивні наслідки, так і негативні. Головним наслідком кризи для підприємства є втрата його платоспроможності, погіршення ринкового положення, ліквідація або ж успішне подолання кризи. Кризи можуть мати внутрішнє або зовнішнє походження, різні форми і масштаби, з часом еволюціонувати у різні форми й можуть швидко поширюватися. Кризи часто вимагають негайного та всеохоплюючого реагування з боку вищого менеджменту підприємства.

Запобігти кризовому стану й підвищити ефективність діяльності підприємств неможливо без антикризового фінансового управління. Антикризове фінансове управління – це система, яка складається із сукупності елементів, дія яких направлена на попередження кризи, а також мінімізацію її негативних наслідків. Основу реалізації антикризового фінансового управління складають, з одного боку, моделі внутрішнього управління бізнес-процесами, з іншого боку – модель управління маркетинговою діяльністю підприємства. На сьогодні підприємства можуть використовувати один з таких типів антикризового фінансового управління: пасивне, реактивне, превентивне, активне та авантюристичне. Бажаного ефекту підприємство досягне лише при використанні реактивного та превентивного антикризового фінансового управління.

Стратегічний аспект є невід’ємним елементом системи антикризового фінансового управління. Стратегія антикризового фінансового управління передбачає визначення комплексу заходів, спрямованих на усунення слабких сторін та забезпечення своєчасної реакції на кризові явища. Елементом стратегії антикризового фінансового управління є тактика, яка є більш деталізованим її планом. Підприємство може обрати одну з наступних стратегій антикризового фінансового управління: попередження кризи, протидії, вичікування, стабілізації, зростання, виживання, реструктуризації, розвитку чи виходу. Вибір однієї з стратегій залежить від стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Наявність ефективної стратегії антикризового фінансового управління є запорукою успіху та розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ІНСТРУМЕНАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Економічні процеси, що спричиняють кризи на підприємствах України

Вагомим показником розвитку економіки країни є кількість працюючих підприємств. Аналіз їх кількості та результатів діяльності дає відповіді на питання: як активно розвивається підприємництво, чи створюються нові підприємства, яке співвідношення прибуткових та збиткових підприємств тощо. Даний аналіз дозволяє зробити висновок про стан економіки України в цілому, розвиток підприємництва й зробити відповідний прогноз (оптимістичний або песимістичний).

В країні війна, внаслідок погіршення та припинення взаємовідносин з країнами СНД, девальвації гривні, велика кількість вітчизняних підприємств перебуває на межі припинення господарської діяльності. Підприємства постають перед проблемою виконання своїх прострочених зобов'язань. Така ситуація є основною банкрутства.

Проведемо аналіз стану вітчизняних підприємства, кількості збанкрутілих за останні роки. Проте брак інформації за 2021 та 2022 рік щодо висвітлення широкого кола питань, пов'язаних з банкрутством, є однією з важливих проблем, які виникають унеможливають дослідження [29].

У таких умовах найбільш доцільним підходом є аналіз динаміки кількості зареєстрованих підприємств в Україні протягом 2018-2020 рр. (табл. 2.1). Це дозволить виявити загальну тенденцію чисельності вітчизняних підприємств. Скористаємось представленими у вільному доступі даними Державної служби статистики України.

За даними статистики, впродовж 2018-2020 рр. відбувається щорічне зростання кількості підприємств. Станом на кінець 2020р. офіційно зареєстровано 355952 підприємства, що на 17696 (5,23 %) більше від 2019 р.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості зареєстрованих підприємств в Україні у 2018-2020 рр.

Підприємства	Роки						Відхилення			
	2018		2019		2020		2019/2018		2020/2019	
	Одиниць	%	Одиниць	%	Одиниць	%	Одиниць	%	Одиниць	%
Всього підприємств, у т.ч.:	306369	100	338256	100	355952	100	31887	10,41	17696	5,23
великі підприємства	383	0,1	399	0,1	446	0,1	16	4,18	47	11,78
середні підприємства	14832	4,9	14937	4,4	16124	4,5	105	0,71	1187	7,95
малі підприємства	291154	95	322920	95,5	339382	95,4	31766	10,91	16462	5,1
З них мікропідприємства	247695	80,8	278102	82,2	292783	82,3	30407	12,28	14681	5,28

*Складено автором за даними [60]

Роком раніше кількість підприємств зростала активніше. У 2019 р. загальна кількість підприємств збільшилась на 31887 одиниць, або на 10,41 %.

Частка великих підприємств у 2018-2020 рр. складала 0,1 %. Хоча в абсолютних значеннях їх кількість зростала з 383 у 2018 р. до 446 у 2020 р. Частка середніх підприємств протягом 2018-2020 рр. знаходилась у межах 4-5 %. Найбільші темпи зростання кількості середніх підприємств припадає на 2020 р., коли їх зростання склало 1187 одиниць або 7,95 %.

Найбільшу частку від усіх підприємств складають малі підприємства. У 2018-2020 рр. їх вага коливалась у межах 95-95,5 %. У 2020 р. нараховувалось 339382 малих підприємств, що на 16462, або на 5,1 % більше від 2019 р. У 2019р. зростання кількості малих підприємств було активнішим. Адже, в 2019 р. їх кількість зросла на 31766 одиниць, або на 10,91 %.

В цілому поступове зростання кількості підприємств в Україні є позитивним та є першим сигналом щодо відродження національної економіки, зміцнення національних ресурсів, стабілізації політико-економічних умов в країні. При цьому розвиток підприємницької діяльності в Україні відбувається під впливом низки негативних факторів. Головними з яких є проведення військових дій на східній території України, високий рівень корупції у владних структурах, нестабільна гривня, нестабільна політико-економічна ситуація тощо.

Графічно структура підприємств в Україні протягом 2018-2020 рр. наведена на рисунку 2.1.

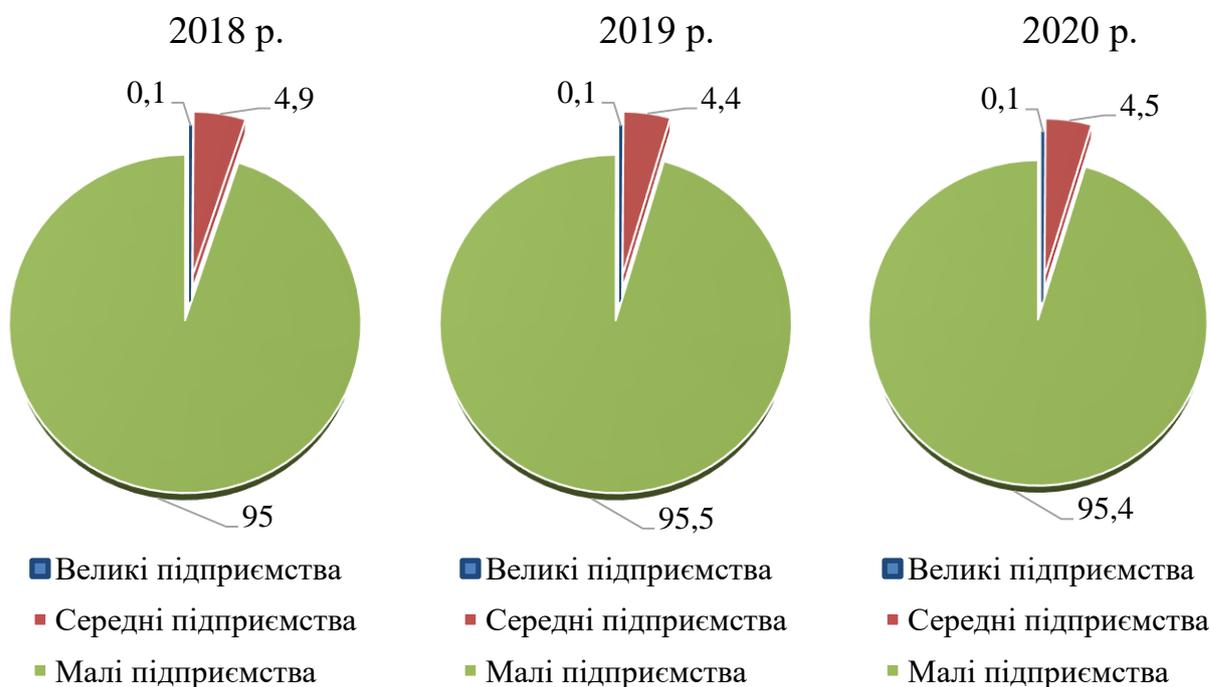


Рис. 2.1. Структура підприємств за розмірами протягом 2018-2020 рр., %

*Складено автором

Основна частка підприємств в Україні – це малі та середні підприємства. 82,3 % вітчизняних підприємств – це мікропідприємства, на яких працює менше 10 осіб. У сучасних вітчизняних умовах великим підприємствам складно функціонувати. Тому деякі з великих підприємств були реорганізовані у малі та середні. Далі доцільно провести аналіз кількості підприємств у розрізі видів їх економічної діяльності в таблиці 2.2 (див. додаток Б) за даними держкомстату [60].

З аналізу видно, що більшість вітчизняних підприємств здійснюють діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі. У 2020 р. таких підприємств налічувалось 26,41 %, що на 4,99 % більше від 2019 р. У свою чергу, у 2019 р. їх кількість зросла на 8,94 % порівняно з 2018 р. Щороку відбувається зростання кількості підприємств у сфері оптової та роздрібної торгівлі.

Також досить велика частка підприємств припадає на такі сфери як: сільське, лісові та рибне господарство, промисловість та операції з нерухомим майном. Зокрема, кількість підприємств зайнятих у сільському, лісовому та рибному господарстві у 2020 р. зростає на 0,85 % і складала 50542 одиниці. Кількість підприємств у сфері промисловості за останні три роки також зростає

Слід відзначити, що за останні роки помітно зростає кількість підприємств, задіяних у сфері інформації та телекомунікації. В 2019 р. їх кількість зростає на 12,41 %. Сфера інформації та телекомунікації на сьогодні є однією з найбільш динамічно розвиваючих у світі й Україні. У подальші роки прогнозується подальше збільшення підприємств у сфері інформації та телекомунікації. Президент України анонсував у 2019 р. розвиток концепції «Держава у смартфоні», що нерозривно пов'язане із розвитком інформаційної та телекомунікаційної сфери.

В цілому зростання протягом 2018-2020рр. кількості підприємств усіх сфер економічної діяльності свідчить про стабілізацію економічної, політичної та інвестиційної ситуації в державі.

Наразі в Україні існує велика кількість проблем, які негативно впливають на діяльність підприємств. Зокрема, окупація, військові дії здійснюють значний негативний вплив не лише на економіку в цілому, а й на окремих суб'єктів господарювання. Як наслідок, велика кількість підприємств збанкрутували, а інші – отримують збитки. Для визначення тенденцій прибутковості сучасних підприємств в Україні, розглянемо обсяги їх чистого прибутку в динаміці (рис. 2.2).

Позитивним є щорічне зростання загального розміру прибутку підприємств з 396745,4 млн. грн. у 2018 р. до 584118 млн. грн. у 2020р. До того ж, загальний розмір збитку вітчизняних підприємств знижується, що є позитивним. У 2020 р. розмір збитку склав 290897,5 млн. грн. проти 367040,4 млн. грн. збитку в 2018 р. спостерігається позитивне сальдо. Наявний стан фінансових результатів вітчизняних підприємства свідчить про позитивні зрушення в економічних процесах.



Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку підприємств України за 2018-2020 рр., млн. грн.

*Складено автором

У таблиці 2.3 наведемо кількість прибуткових – збиткових підприємств України в 2018-2020 рр. з розподілом на великі, середні та малі.

Таблиця 2.3

Кількість прибуткових – збиткових підприємств України з розподілом на великі, середні та малі у 2018-2020 рр.

Роки	К-ть під-тв	З них						Сальдо
		Прибуткові			Збиткові			
		Одиниць	%	Фінансовий результат, млн. грн.	Одиниць	%	Фінансовий результат, млн. грн.	
Серед загальної кількості підприємств								
2018	306369	223649	73	396745,4	82720	27	367040,4	29705
2019	338256	244897	72,4	515460,6	93359	27,6	346707,8	168752,8
2020	355952	263049	73,9	584118	92903	26,1	290897,5	293220,5
Серед великих підприємств								
2018	383	252	65,8	139545	131	34,2	92695	46850
2019	399	290	72,8	221383,4	109	27,2	101763,7	119619,7
2020	446	342	76,7	255478	104	23,3	101345,5	154132,5
Серед середніх підприємств								
2018	14832	11198	75,5	157901,7	3634	24,5	142839,9	15061,8
2019	14937	11367	76,1	186142,5	3570	23,9	116037,5	70105
2020	16124	12609	78,2	231345	3515	21,8	98560,2	132784,8
Серед малих підприємств								
2018	291154	211960	72,8	99298,7	79194	27,2	131505,5	-32206,8
2019	322920	233471	72,3	107934,7	89449	27,7	128906,6	-20971,9
2020	339382	251482	74,1	97295	87900	25,9	90356,8	6938,2

*Складено автором за [60]

2018-2020 роки для українських підприємств стали етапом відродження та зростання. Більшість вітчизняних підприємств є прибутковими, їх частка зростає. Зокрема, в 2020 р. прибуткові підприємства склали 73,9 %, що є найбільшим значенням за останні три роки. У 2020 р. покращується ситуація: скорочується чисельність збиткових підприємств (рис. 2.3), збільшуються загальні розміри прибутку.

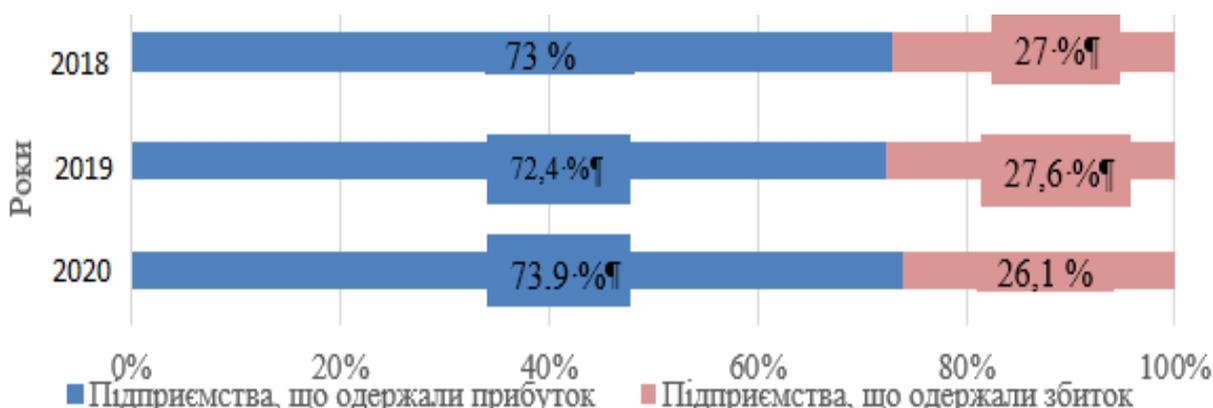


Рис. 2.3. Співвідношення прибуткових та збиткових підприємств України, за 2018-2020 рр.

Найбільші прибутки забезпечують великі підприємства. За результатами 2020 р. 76,7 % великих підприємств здійснювали прибуткову діяльність, фінансовий результат яких склав – 255478 млн. грн. У цей же рік кількість збиткових великих підприємств склала 104 одиниці або 23,3 %.

Примітним є зростання прибутків усіх за величиною підприємств з одночасним скороченням збитковості. Наявна ситуація для вітчизняних підприємств є позитивною та свідчить про їх економічний розвиток.

Незважаючи на позитивні зрушення в економіці України у 2018-2020 роках та збільшення прибутковості вітчизняних підприємств, все ж таки частина підприємств залишаються збитковими. Тому важливо з'ясувати, які ж саме макроекономічні причини зумовлюють кризовий стан підприємств.

В Україні протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання номінального ВВП. Такі перепади зумовлені високим рівнем інфляції через зростання цін на товари та послуги. Негативний вплив на економіку мають

військових дії на сході та дестабілізація політико-економічної ситуації в країні. А також велике боргове навантаження й хронічний дефіцит грошових коштів.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє констатувати, що в Україні стан підприємництва щороку поліпшується. Позитивним є щорічне зростання загального розміру чистого прибутку підприємств. Негативним є зниження розміру прибутків підприємств сільського господарства.

В Україні існує низка економічних процесів, які гальмують або ж негативно впливають на діяльність українських підприємств і таким чином породжують їх кризовий стан. Головною економічною проблемою в Україні є високий рівень інфляції, який має визначальний вплив на фінансові результати роботи підприємств. Також частина проблем розвитку підприємництва лежить в площині високого рівня корупції у владних структурах, бюрократизму при реєстрації підприємства. З урахуванням нестабільної економічної та політичної ситуації в Україні для вітчизняних підприємств важливо реалізовувати антикризове фінансове управління.

2.2. Методичні засади діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства

Діагностика кризового стану – це система заходів ретроспективного, оперативного та перспективного аналізу, спрямованих на виявлення проблем підприємства, оцінки загрози його банкрутства та можливих шляхів їх подолання.

Діагностики кризового стану та загрози банкрутства наведено на рисунку 2.4.

Оскільки на підприємстві можливе існування кількох криз одночасно, доцільним є розгляд кожної з них.

Криза ліквідності характеризується порушенням співвідношення необоротних (60%) та поточних активів (40%), низькою часткою оборотних коштів, перевиробництвом. До нераціональної структури майна додається ще

зменшення необоротних та оборотних активів, які супроводжуються скороченням виручки.

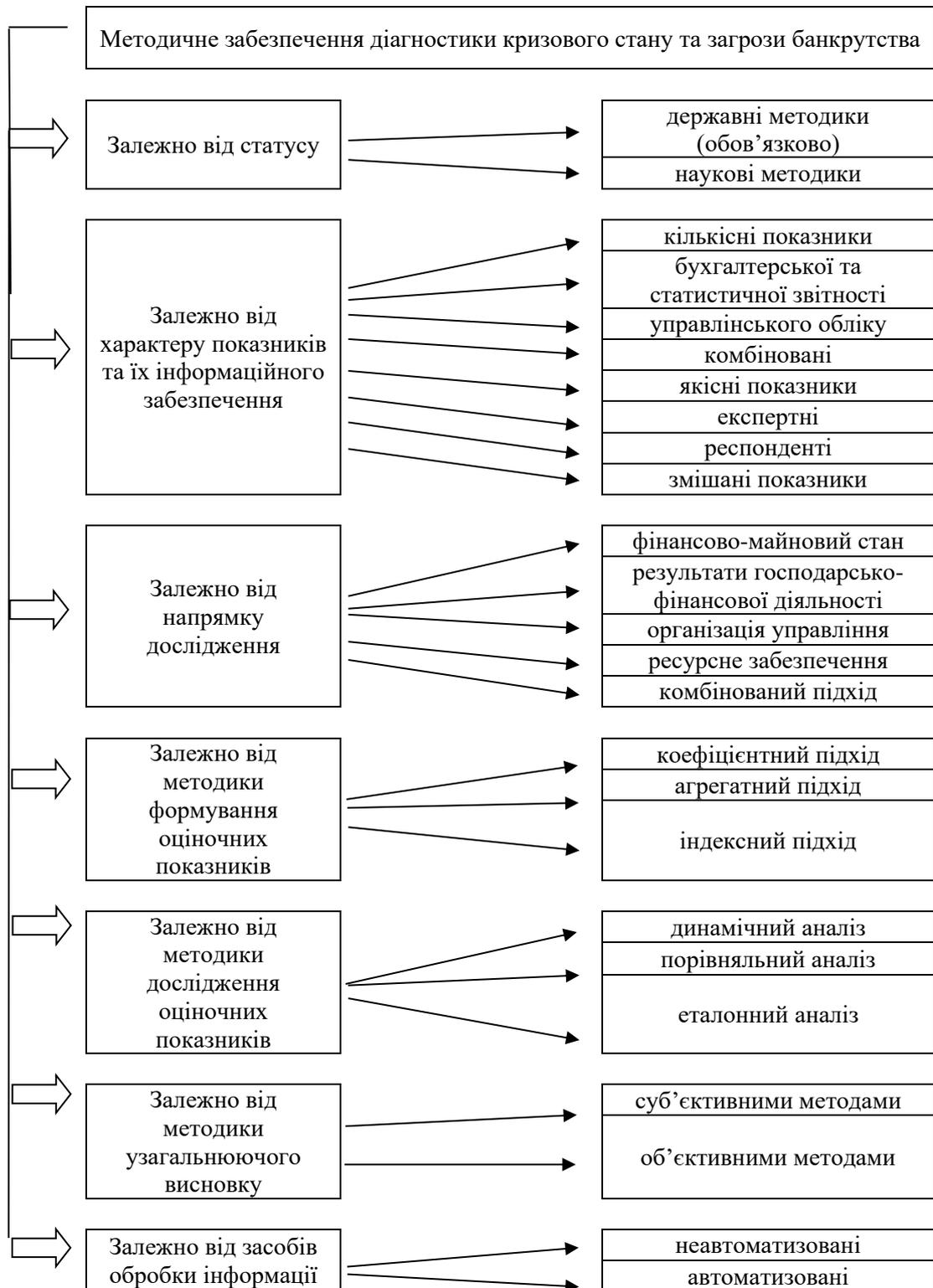


Рис. 2.4. Методичне забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства

Для усунення кризи перевиробництва, необхідно зменшити готову продукцію на складах за рахунок нових ринків збуту, часткового списання, переробки чи утилізації. При цьому одночасно необхідно здійснювати заходи узгодження фінансового та виробничого потенціалу підприємства з потребами ринку.

При цьому розрахунки показників ліквідності дозволять встановити наявність кризи як це наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Розрахункові показники ліквідності підприємства

Назва показника	Формула розрахунку і умовні позначення	Економічний зміст	Позитивна тенденція
1	2	3	4
ПОКАЗНИКИ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА			
Коефіцієнт поточної ліквідності	$OA/KK_{кр}$ де OA - оборотні активи, тис. грн. KK _{кр} - короткостроковий позичковий капітал	Показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань	від 1,5 до 2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(OA-ZZ)$ де OA - оборотні активи, ZZ - запаси і витрати; KK _{кр} - короткостроковий позичковий капітал	показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості.	від 0,7 до 0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(ГК+КФВ)/KK_{кр}$ де ГК - грошові кошти; КФВ - короткостр. фін вкладення; KK _{кр} - короткостроковий позичковий капітал	показує, яка частина короткострокової заборгованості може бути у випадку необхідності погашена негайно за рахунок найбільш ліквідних активів	0,2-0,35

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Власні оборотні кошти	ВК-НА де ВК - власний капітал; НА - необоротні активи	характеризує свободу маневру і фінансову стійкість підприємства з позиції короткострокової перспективи.	збільшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	(ВК-НА)/ОА де ВК - власний капітал; НА - необоротні активи; ОА- оборотні активи	показує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних коштів підприємства.	збільшення
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	(ВК-НА)/ЗЗ де ВК - власний капітал; НА - необоротні активи; ЗЗ - Запаси та затрати	Визначає, яка частина матеріальних запасів фінансується за рахунок власних коштів підприємства.	не нижче 0,5
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	ГК/ВОК де ГК - грошові кошти; ВОК - власні оборотні кошти	характеризує частку власних оборотних коштів, яка знаходиться у формі абсолютно ліквідних активів – грошових коштів.	збільшення
Коефіцієнт покриття запасів	ВОК +(ККД+КЗ)/ЗЗ де ККД короткострокові кредити банків; КЗ - кред.заорг. за товари; ЗЗ- запаси і затрати	показує співвідношення величини «нормальних» джерел покриття запасів до величини запасів	не менше 1

Методику визначення стадії кризи ліквідності з п'яти критеріїв наведено у таблиці (див. додаток В).

Криза платоспроможності характеризується зменшення росту виручки при стабільному зростанні кредиторської заборгованості, зростанням поточного фінансового надлишку, дефіцит грошових коштів для забезпечення оптимальної роботи підприємства. Відбувається поступовий перехід від статистичної неплатоспроможності – до динамічної, потім від грошової неплатоспроможності – до майнової та від боргової – до загальної.

Для заспокоєння кризи платоспроможності наведено основні ознаки :

1. Зменшення обсягу поточного фінансового надлишку кредиторської заборгованості;

2. Формування суми вивільнених з обороту коштів в наслідок прискорення їх оборотності;

3. Зміна негативної величини поточної фінансової потреби у минулому періоді на позитивну – у звітному періоді за рахунок зменшення кредиторської заборгованості.

Розрахунок показників платоспроможності (табл.2.5.) дозволить визначити наявність кризи.

Таблиця 2.5

Розрахункові показники прибутковості підприємства

Назва показника	Формула розрахунку і умовні позначення	Економічний зміст	Позитивна тенденція (нормативне значення)
1	2	3	4
ПОКАЗНИКИ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА			
Коефіцієнт загальної платоспроможності	$OA/K3$ де OA -оборотні активи, K3 короткострокові зобов'язання	Відображає достатність ресурсів оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань	2
коефіцієнт фін. левериджу	$K_{Фр} = З / ВК$, де ЗЗ – загальні зобов'язання, тис. грн.; ВК – власний капітал, тис. грн.	Показує, скільки одиниць зобов'язань припадає на одиницю власних коштів підприємства	Зменшення. Оптимальне значення $K_{Фр} < 0,5$. Критичне значення $K_{Фр} = 1$
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	$(K_{пл1} + 6/12 * (K_{пл1} - K_{пл0}) / 2$ де $K_{пл0}$ -коефіцієнт поточної ліквідності на кінець (на початок) звіт періоду; 6- період відновлення платоспроможності		більше 1

Критерії оцінки криза платоспроможності наведено у таблиці (додаток Г).

Одним із важливих факторів на підприємстві є прибутковість. Це узагальнюючий показник, який показує кінцевий результат діяльності та дає можливість оцінити її абсолютну та відносну ефективність. Характерним критерієм для кризи прибутковості є збиток.

Спочатку відбувається зменшення валової рентабельності активів (скорочення валового прибутку), тенденції зниження прибутковості до збитковості.

Наростання кризи відбувається, якщо у звітному періоді підприємство отримало прибуток, а в наступному періоді отримало збиток.

Усунення кризи прибутковості має такі ознаки:

1. приріст валового прибутку та операційного прибутку;
2. прискорення оборотності оборотних коштів;
3. зростання суми вивільнених з обороту оборотних коштів.

Таблиця 2.6

Розрахункові показники прибутковості підприємства

Назва показника	Формула розрахунку і умовні позначення	Економічний зміст	Позитивна тенденція (нормативне значення)
1	2	3	4
ПОКАЗНИКИ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА			
Коефіцієнт рентабельності активів (коефіцієнт економічної рентабельності) ($K_{РА}$)	$K_{РА} = ЧП / А$ сер., де ЧП – сума чистого прибутку, тис. грн.; А сер. – середня вартість всіх активів в звітному періоді, тис. грн.	Показує, скільки чистого прибутку приходить на одиницю засобів, інвестованих в активи підприємства	Збільшення
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів ($K_{РОА}$)	$K_{РОА} = Пдоп / ОА$ сер., де Пдоп – прибуток до оподаткування, тис. грн.; ОА сер. – середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	Показує, скільки прибутку припадає на одиницю оборотних активів підприємства	Збільшення
Коефіцієнт валової рентабельності операційних витрат ($K_{РОВ}$)	$K_{РОВ} = ВПод / Вод$, де ВПод – сума валового прибутку від операційної діяльності в звітному періоді, тис. грн.; Вод – загальна сума постійних і змінних операційних затрат (витрат) в звітному періоді, тис. грн.	Показує скільки валового прибутку від операційної діяльності припадає на одиницю сукупних витрат, понесених підприємством в звітному періоді	Збільшення

У таблиці наведено критерії оцінки кризи прибутковості (див. додаток Д).

Криза фінансової стійкості характеризується зростанням зобов'язань підприємства вищими темпами, ніж власний капітал; тривалість поточної збитковості формує непокритий збиток у балансі, зменшення власного капіталу; дефіцитом чистих активів за рахунок перевищення розміру непокритого збитку над загальною сумою складових власного капіталу.

Про заспокоєння кризи фінансової стійкості свідчить:

- 1) зменшення дефіциту власних оборотних коштів за рахунок отримання санаційного прибутку;
- 2) збільшення оборотних активів через нарощення обсягів діяльності;
- 3) у досліджуваному періоді утворення позитивної величини власних оборотних коштів.

При цьому розрахунок показників фінансової стійкості дозволить встановити наявність кризи (табл. 2.7).

Критерії оцінки кризи фінансової стійкості наведено у таблиці (див. додаток Е)

Проаналізувавши різні види криз, які формуються на підприємстві, можемо зробити висновок. Основними ознаками кризи ліквідності є низькі значення системи певних коефіцієнтів (розрахункової, грошової та майнової), а також порушення співвідношення суми оборотних активів та зобов'язань.

Характерні ознаки для кризи платоспроможності є періодичний дефіцит грошових коштів на підприємстві для виконання його всіх своїх зобов'язань та фінансування поточної діяльності.

Ознакою кризи прибутковості є зменшення власного капіталу через постійні збитки, що призводить до незадовільної структури балансу підприємства.

Поряд із діагностикою кризового стану необхідно в системі антикризового плану оцінити загрозу банкрутства.

Аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців з цього напрямку дозволили визначити методичні підходи до виявлення загрози банкрутства.

Розрахункові показники фінансової стійкості на підприємстві

Назва показника	Формула розрахунку и умовні позначення	Економічний зміст	Позитивна тенденція (нормативне значення)
1	2	3	4
ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА			
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності, концентрації власного капіталу), ($K_{ФА}$)	$K_{ФА} = BK / A$, де BK – власний капітал, тис. грн.; A – активи підприємства (валюта балансу), тис. грн.	Питома вага власного капіталу підприємства в загальній вартості засобів, інвестованих в його діяльність	Збільшення $K_{ФА} \geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{ФЗ}$)	$K_{ФЗ} = A / BK$, де BK – власний капітал, тис. грн.; A – активи підприємства (валюта балансу), тис. грн.	Показує, скільки одиниць активів припадає на одиницю власних коштів	Зменшення $K_{ФЗ} \leq 2$
Коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт фін. левериджу) ($K_{ФР}$)	$K_{ФР} = З / BK$, де $З$ – загальні зобов'язання, тис. грн.; BK – власний капітал, тис. грн.	Показує, скільки одиниць зобов'язань припадає на одиницю власних коштів підприємства	Зменшення. Оптимальне значення $K_{ФР} < 0,5$. Критичне значення $K_{ФР} = 1$
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (K_M)	$K_M = ВОК / BK$, де $ВОК$ – власний оборотний капітал, тис. грн.; BK – власний капітал, тис. грн.	Показує, яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обороті, тобто в тій формі, яка дозволить вільно маневрувати цими засобами, а яка капіталізована	Збільшення $K_M \geq 0,5$
Коефіцієнт забезпеченості (покриття) запасів ($K_{ЗЗ}$)	$K_{ЗЗ} = ВОК / З$, де $ВОК$ – власний оборотний капітал, тис. грн.; $З$ – товарно-матеріальні запаси підприємства, тис. грн.	Показує забезпеченість підприємства власними джерелами коштів для формування товарно-матеріальних засобів	$K_{ЗЗ} > 0,8$
Коефіцієнт заборгованості ($K_З$)	$K_З = ПЗ / BK$, Де $ПЗ$ – поточні зобов'язання, тис. грн.; BK – власний капітал, тис. грн.	Показує, яка сума поточних зобов'язань покривається власним капіталом підприємства	$K_З < 1$

У світі існує достатній досвід оцінки банкрутства підприємства за одним критерієм. Найпоширенішими являються економічні моделі Е. Альтмана, модель Романа Ліса, модель Спрінгейта, універсальна дискримінантна функція, факторна модель діагностики банкрутства, модель Фулмера та інші (Додаток А).

Прогнозування банкрутства підприємства, тобто розробка економічно-математичних моделей, виходить із найбільш вимогливих факторів, які характеризуються стадії фінансової кризи та вплив на загальний рівень фінансової автономії підприємства. Класифікація за галузевою діяльністю наведено у таблиці.

Таблиця 2.8

Моделі прогнозування банкрутства підприємства різних галузей економіки

Галузь	Модель
1	2
Виробництво	$Y = 0.4190 + 0.0289 * X1 + 0.0245 * X2 - 0.0175 * X3 + 0.0036 * X4 - 0.2166 * X5,$ <p>де X1 – коефіцієнт структури джерел формування оборотних коштів; X2 – коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів; X3 – коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості; X4 – коефіцієнт рентабельності основного виду діяльності; X5 – коефіцієнт кредиторської заборгованості; Y – коефіцієнт автономії.</p>
Транспорт	$Y = 0.4733 + 0.0948 * X1 + 0.0142 * X2 + 0.0374 * X3 + 0.0429 * X4 + 0.1388 * X5,$ <p>де X1 – коефіцієнт співвідношення сукупних доходів та витрат; X2 – коефіцієнт покриття всіх зобов'язань матеріальними активами; X3 – коефіцієнт забезпечення формування оборотних активів власними, довго- та короткостроковими коштами; X4 – коефіцієнт покриття чистим грошовим потоком поточних зобов'язань; X5 – коефіцієнт інвестування довгострокових активів; Y – коефіцієнт автономії.</p>

1	2
Будівництво	$Y = -0.2081 + 0.2195 * X1 + 0.0408 * X2 + 0.0045 * X3 - 0.3159 * X4 + 0.7478 * X5,$ де X1 – коефіцієнт мобільності власних оборотних коштів; X2 – коефіцієнт швидкої ліквідності; X3 – коефіцієнт рентабельності оборотних коштів за нерозподіленим прибутком; X4 – коефіцієнт кредиторської заборгованості; X5 – коефіцієнт реальної вартості матеріальних активів; Y – коефіцієнт автономії.
Торгівля	$Y = 0.7800 + 0.0245 * X1 + 0.0006 * X2 - 0.0001 * X3 + 0.0144 * X4 + 0.0075 * X5,$ де X1 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами формування запасів; X2 – коефіцієнт покриття чистим грошовим потоком поточної фінансової потреби; X3 – період погашення дебіторської заборгованості; X4 – коефіцієнт рентабельності основного виду діяльності; X5 – коефіцієнт структури джерел формування оборотних коштів; Y – коефіцієнт автономії.
Сільське господарство	$Y = 0.1152 + 0.0401 * X1 + 0.0310 * X2 + 0.0223 * X3 - 0.0002 * X4 + 0.0031 * X5,$ де X1 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами формування запасів; X2 – коефіцієнт покриття; X3 – коефіцієнт рентабельності оборотних коштів за нерозподіленим прибутком; X4 – період погашення кредиторської заборгованості; X5 – питома вага запасів в загальній сумі оборотних активів; Y – коефіцієнт автономії.

Перевагами даних моделей прогнозування банкрутства є :

- інтегральний показник одночасно є індикатором загрози втрати фінансової незалежності для власників і характеризує економічні підстави для відкриття судового провадження у справі про банкрутство підприємства;
- прогнозування загального рівня фінансової незалежності проводиться на даних публічної звітності підприємства, чим забезпечується доступність практичного використання моделей;

– кожна з моделей включає критерії оцінки всіх стадій фінансової кризи, якими виступають найбільш інформативні показники діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства;

– моделі дозволяють прогнозувати банкрутство підприємств з урахуванням галузі діяльності, що забезпечує адекватність їх застосування[12].

Для прогнозування ймовірності банкрутства підприємства згідно поставлених цілей та етапів на основі звітних даних, використовують систему моделей прогнозування банкрутства. Найбільш поширені моделі наведено в таблиці

Основною метою діагностики банкрутства є раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства та попередня оцінка масштабів його кризового стану. Експрес-діагностика банкрутства характеризує систему оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства що здійснюється на базі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу.

Оцінка найпоширеніших кількісних моделей прогнозування банкрутства з перевагами та недоліками наведено у таблиці (див. додаток Є).

Отже, існує багато моделей розрахунку ймовірності банкрутства, проте більшість із них не враховують особливості вітчизняної економіки, розвитку підприємства та притаманним їм форм організації бізнесу, тому в Україні вони застосовуються не так часто.

Найчастіше використовують моделі американського вченого Е. Альтмана. Його моделі побудовані таким чином, що застосовуються на критеріях прибутковості та фінансової стійкості, але взагалі не враховують платоспроможність та ліквідність. Його п'ятифакторна модель, позбавлена впливу ринкової вартості корпоративних прав та найбільш адаптована до особливосте господарювання в Україні.

Для України є доцільним використання моделей вітчизняних науковців Сайліной і Кадиковой, Терещенко, Савицькой, тому що вони враховують певні фактори вітчизняної економіки.

Узагальнивши даний пункт, можемо зробити висновок, що остаточного терміну «криза» не існує. Кожен науковець трактує даний термін по різному. Але зі спільного можна виділити лише те, що це явище є закономірним, яке виникає в переломний момент економіки, але згодом призводить до покращення всіх сфер життя.

Фінансова криза поділяється на чотири кризи: ліквідності, платоспроможності, прибутковості, фінансової стійкості та згодом банкрутства. Кожна стадія проходить чотири етапи (зародження, наростання, розгортання та настання), кожний етап формує нову кризу. Фактори кризового стану поділяються на внутрішні (залежать від діяльності підприємства) та зовнішні (не залежать від діяльності).

Банкрутство поділяється на багато видів, але є основні: реальне (нездатність підприємства відновити свою платоспроможність), технічне (неплатоспроможність викликана простроченням дебіторської заборгованості), навмисне (нанесення збитку в особистих інтересах) та фіктивне (неправдиве об'явлення свого стану з метою введення в обман).

Одним із головних завдань є вчасна діагностика кризового стану та ймовірності загрози банкрутства на підприємстві. Багато зарубіжних та вітчизняних науковців розробили моделі розрахунку для прогнозування банкрутства. Найвідомішими є моделі Е. Альтмана, Романа Ліса, Спінгейта та інших.

2.3. Інструменти антикризового фінансового управління підприємством

За сучасних нестабільних економічних умов антикризове фінансове управління для українських підприємств набуває особливої актуальності. Антикризове управління має певні інструменти, за допомогою яких і забезпечується ефективність підприємницької діяльності та його вихід з кризи. До настання кризи підприємство повинно бути готовими завжди. Оскільки криза

може виникати раптово розвиватись динамічно. Легше попередити та недопустити, ніж ліквідувати її.

Однак вітчизняні підприємства, зазвичай борються з кризою, коли вона вже завдала збитків. Для успішного виходу з кризової ями необхідно застосування інструментів антикризового фінансового управління.

На даний час в економічній літературі, виділяють багато різноманітних інструментів антикризового фінансового управління, основні з них наведено на рисунку 2.13.

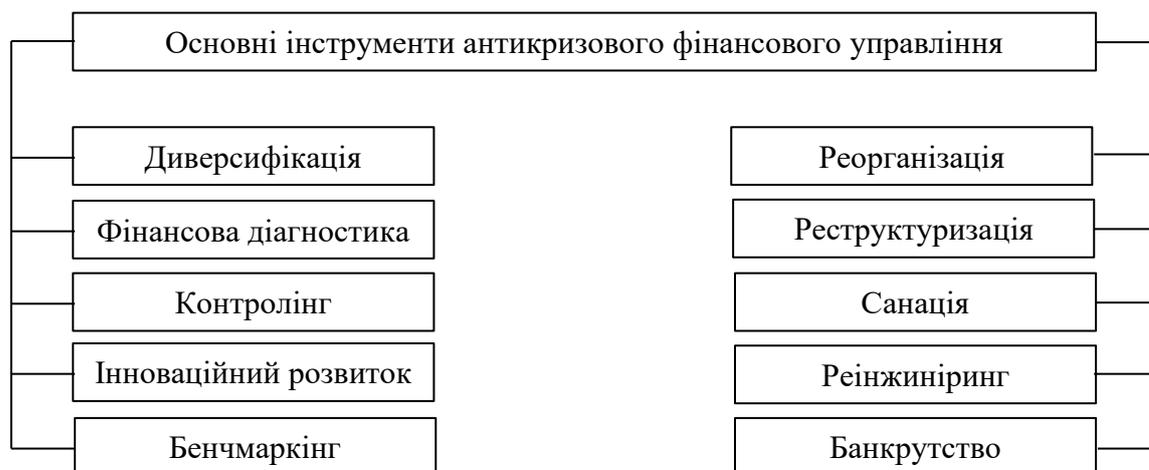


Рис. 2.13. Основні інструменти антикризового фінансового управління

*Складено автором за [32, 37, 47, 92]

Розглянемо кожен з них. Диверсифікація є одним з найпоширеніших способів адаптації підприємства до кризи та інструментів антикризового фінансового управління. Диверсифікація дозволяє підприємствам отримувати фінансові ресурси навіть у найбільш кризових умовах. Диверсифікація найчастіше проходить шляхом розробки нового продукту або виходу на нові ринки. Підприємства диверсифікують з метою управління ризиками, зводячи до мінімуму потенційну шкоду для бізнесу під час економічних криз. Головна ідея полягає у переході в бізнес-діяльність, що не реагує негативно на ті економічні спади, що й поточна бізнес-активність. Якщо одна з бізнес-сфер страждає на ринку, інша допоможе компенсувати збитки й зберегти життєздатність підприємства в цілому. Бізнес також може використовувати

диверсифікацію як стратегію зростання. Головні завдання диверсифікації наведено на рисунку 2.14.

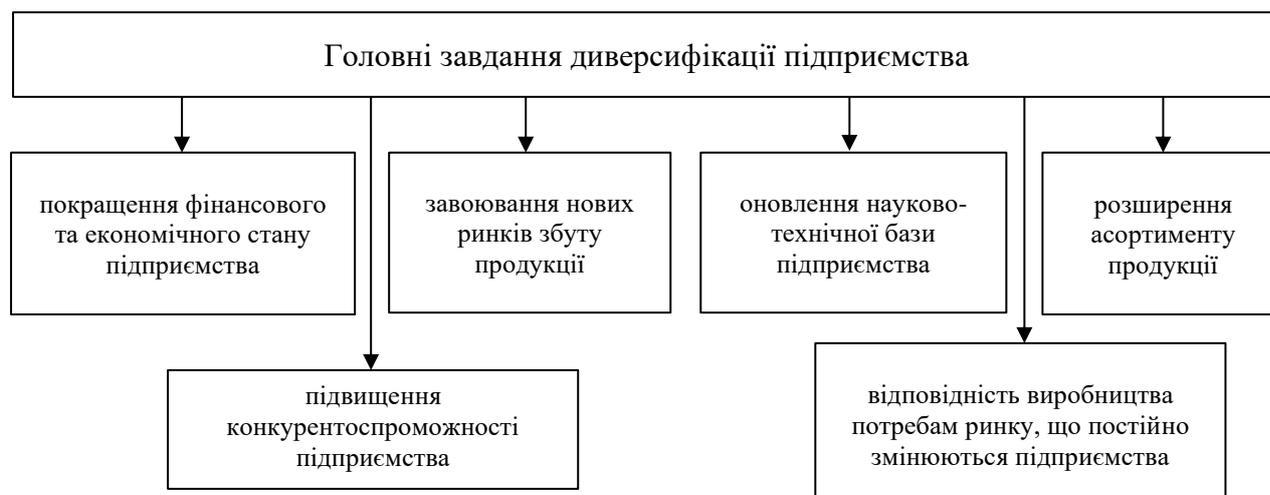


Рис. 2.14. Головні завдання диверсифікації підприємства

*Складено автором

Підприємства, які здійснюють диверсифікацію діяльності, є більш захищеними від настання криз. Диверсифіковані підприємства менш вразливі до впливу негативних зовнішніх факторів.

Наступним інструментом є фінансова діагностика. Фінансово-господарська діяльність підприємства схильна до несприятливих внутрішніх та зовнішніх факторів. Ознаками несприятливого впливу є: зниження ліквідності, втрата рентабельності, збільшення витрат, фінансова нестабільність тощо. Фінансова діагностика необхідна для виявлення первинних ознак кризового стану. Використання цього інструменту дозволяє своєчасно реагувати на несприятливі зміни в діяльності підприємства.

Фінансова діагностика ефективна при ситуаціях з фінансовою чи операційною кризою. Також за допомогою даного інструменту можна виявити слабкі сторони підприємства, й визначити шляхи вирішення проблем.

Фінансова діагностика вимагає особливого дослідження ліквідності, прибутковості, фінансової структури, а також інших аспектів, таких як ризик, розвиток компанії та інше. Фінансову діагностику повинні використовувати абсолютно усі підприємства без виключення. Всі інші інструменти

антикризового фінансового управління застосовуються виходячи з результатів проведеної фінансової діагностики.

Ефективним методом управління є контролінг. Контролінг - це синтез постійного моніторингу, контролю, економічного аналізу й діагностики фінансового стану (планування, організації інформаційних потоків) для прийняття управлінських рішень, що дозволить найбільш повно прогнозувати майбутні кризові ситуації та здійснювати ефективне антикризове управління підприємством. Застосування контролінгу в антикризовому управлінні дозволить:

- здійснювати інформаційне забезпечення прийняття рішень для оптимального використання наявних можливостей і ресурсів, належної оцінки позитивного й негативної діяльності підприємства, а також запобігання та уникнення банкрутства і кризових ситуацій;

- збільшити швидкість реакції менеджерів на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищити гнучкість підприємства, перейти з контролю минулого на аналіз і прогнозування майбутнього [18].

Інноваційний розвиток на сьогодні є одним із найбільш актуальних та нових інструментів антикризового фінансового управління. Його використання передбачає запровадження у діяльність підприємства останніх досягнень науки і техніки, новітніх технологій тощо. Основною метою інноваційного розвитку є реагування на зміни умов господарювання. Ті підприємства, що ведуть виважену інноваційну діяльність мають ризик збанкрутіти вчетверо нижчий, ніж інші підприємства.

Нинішні конкурентні умови функціонування підприємства, вимагають від суб'єктів господарювання планомірної інноваційної діяльності. Підприємства, що не здійснюють систематичну інноваційну діяльність, приречені на занепад та банкрутство.

Головними завданнями інноваційного розвитку підприємства є підвищення конкурентоспроможності; відповідність виробництва потребам

споживачам; зростання прибутків; вихід на нові ринки збуту; оновлення матеріально-технічної бази; впровадження ресурсозберігаючих технологій тощо.

Яким би конкурентним підприємство не було – час від часу воно потребує реконструкції виробничих потужностей, освоєння нових видів діяльності, та продукції, впровадження ресурсозберігаючих технологій тощо. Все це забезпечується завдяки інноваційному розвитку.

Разом з інноваційною складовою підприємства повинні розвивати й інвестиційну діяльність. Ці дві складові є найголовнішими складовими в досягненні високої конкурентоспроможності підприємства та його стійкості в кризових умовах.

Ще одним інструментом є бенчмаркінг. Під «бенчмаркіном» розуміється безперервний процес аналізу й оцінки діяльності підприємств-конкурентів [56].

Використовуючи бенчмаркінг підприємства мають можливість слідкувати за успішними компаніями, аналізувати їх діяльність, досліджувати бізнес-процеси й визначати за рахунок чого вони домоглись таких результатів. Порівнюючи бізнес-процеси свого підприємства з іншими можна визначити, що саме потрібно змінити, аби стати успішним чи досягти бажаної цілі.

Бенчмаркінг дозволяє підприємству постійно оновлювати свою діяльність у відповідності до кращої європейської практики. За допомогою цього можна підвищити рівень своєї фінансової стійкості, підвищити прибутковості, та ліквідність, зменшити витрати, а також знайти шляхи виходу з кризи підприємства. На жаль, вітчизняні підприємства, на відміну від іноземних, бенчмаркінг ігнорують.

Реструктуризація – це комплекс змін в структурі підприємства, які мають позитивно вплинути на результати його діяльності. Реструктуризацію можуть застосовувати як підприємства, що перебувають в кризі з метою виходу з неї, так і підприємства, що мають задовільний стан – для підвищення конкурентоспроможності.

Метою реструктуризації є адаптація підприємства до мінливих умов господарювання та підвищення ефективності його діяльності. Реструктуризації

можуть підлягати будь-які функціональні сфери діяльності (фінансова, виробнича, управлінська та організаційно-правова) (рис. 2.15). Підприємства обирають той вид реструктуризації, який їм необхідний. Одночасно може використовуватись декілька видів. В умовах кризового стану підприємства найчастіше проводять фінансову реструктуризацію.



Рис. 2.15. Види реструктуризації підприємства

*Складено автором за [53]

Фінансова реструктуризація стосується зазвичай непогашених зобов'язань. У процесі реструктуризації зобов'язання розподіляються на більш тривалий строк з меншими виплатами. Цей вид реструктуризації дозволяє підприємству забезпечити свою життєдіяльність та підвищити ліквідність. Також фінансова реструктуризація передбачає зміну способу залучення інвестицій, управління активами і пасивами. Тобто вона зачіпає все, що стосується фінансів підприємства.

Часто реструктуризацію ототожнюють з реорганізацією. Проте, ці інструменти є різними, реорганізація є однією з форм реструктуризації. Як правило, реорганізація є фінальною стадією реструктуризації.

Реорганізація – це процес, покликаний відродити проблемне або збанкрутіле підприємство. Вона являє собою юридичний процес, за допомогою якого змінюється структура управління. Реорганізація включає в себе перерахунок активів і зобов'язань, а також проведення переговорів з кредиторами для вжиття заходів з пролонгації виплат. Реорганізація є спробою продовжити період існування підприємства, яке зіткнулося з банкрутством, за допомогою спеціальних угод.

Реорганізація означає зміну структури управління (або власності) підприємства шляхом злиття чи консолідації, виділення, передачі, рекапіталізації або зміни структури управління. Реорганізація, як і реструктуризація, є досить ефективними інструментами антикризового управління.

Реінжиніринг можуть використовувати для виходу з кризового стану підприємства. Даний інструмент передбачає радикальні зміни підприємства, які дозволять значно покращити фінансові результати [40]. В загальному реінжиніринг полягає в перебудові бізнес-процесів, шляхом зміни технології виробництва, зміни організаційної структури, освоєння нововведень, тощо. Особливістю реінжинірингу є те, що він дозволяє досягати різкого підвищення показників діяльності підприємства.

Реінжиніринг є подібним до інноваційного розвитку підприємства, адже виконує аналогічні завдання. Але реінжиніринг є більш різким та радикальним перетворенням підприємства. Найбільше підходить для підприємств, які знаходяться на межі банкрутства та потребують, -швидких перетворень та змін діяльності. Реінжиніринг може перетворити основні бізнес-процеси в обмежений період часу, також використовується підприємствами при появі нових конкурентів, зміні умов господарювання чи зміні потреб споживачів тощо.

Санація – це сукупність усіх можливих заходів різного спрямування, що здійснюється з метою фінансового оздоровлення підприємства, відновлення платоспроможності, та не допущення його банкрутства [95]. Санація може відбуватися методом злиттям підприємства (яке перебуває на межі банкрутства),

з потужнішою компанією; або випуском нових акцій (облігацій) для мобілізації грошового капіталу; повною або частковою купівлею державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства; наданням урядових субсидій; перетворенням короткострокової заборгованості на дострокову;

Санація підприємства може здійснюватись самостійно підприємством і за рішенням господарського суду. Однією з цілей санації є повне задоволення вимог кредиторів. Virізняє санацію з-поміж інших інструментів широке коло заходів, які можуть бути реалізовані (організаційно-правові, виробничо-технічні, соціальні та фінансово-економічні). Розгляньмо більш детально їх на рисунку 2.16.



Рис. 2.16. Система санаційних заходів на підприємстві

*Складено автором за [69]

Метою санації є заміна діяльності підприємства на ефективнішу, конкурентнішу, фінансово стійкішу, яка не залежить від позичкового капіталу. Санація є запобіжним заходом від банкрутства.

Банкрутство є останнім інструментом антикризового фінансового управління. Він використовується з метою подолання проблеми неплатоспроможності підприємства та досягнення його фінансової стабільності. Банкрутство передбачає докорінну перебудову підприємства, яке знаходиться в кризовому стані, та адаптації його до ринкових умов.

Банкрутство – це судовий розгляд, що здійснюється для того, щоб надати фізичним або юридичним особам свободу від своїх боргів, одночасно надаючи кредиторам можливість отримати свої кошти. Метою банкрутства є задоволення вимоги кредиторів шляхом ліквідаційної процедури. Визнання підприємства банкрутом відбувається судовою ухвалою. Передумовами банкрутства підприємства є наявність простроченої заборгованості перед кредиторами, та неспроможність відповідати по своїм зобов'язанням.

Банкрутство має ряд негативних наслідків й тому є здебільшого останнім варіантом є для підприємства. Так, головними негативними наслідками банкрутства для підприємства є припинення його підприємницької діяльності, а також позбавлення права розпоряджатися майном.

Сьогодні існує досить багато інструментів антикризового фінансового управління. Основними інструментами з них є: санація, контролінг, реструктуризація, реорганізація, банкрутство, фінансова діагностика, інноваційний розвиток, диверсифікація, реінжиніринг та бенчмаркінг. Усі зазначені інструменти є досить ефективними та мають здатність вивести підприємство з кризового стану, відновити його платоспроможність та ліквідність. Вибір того чи іншого інструменту залежить від стану підприємства, глибини кризи, що його вразила. Кожне підприємство вправі самостійно обирати інструменти антикризового фінансового управління, які для нього є найбільш прийнятними та дозволять досягнути поставлених цілей.

Висновок до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи визначено перспективи здійснення антикризового фінансового управління на підприємствах України. За результатами цього можемо зробити такі висновки.

Нинішні умови господарювання в Україні характеризуються цілою низкою негативних чинників. Все це в сукупності негативно впливає на діяльність підприємств та зумовлює їх кризовий стан. Згідно останніх офіційних даних на кінець 2020 р. в Україні збиткові підприємства склали 26,1 % від загальної кількості. Даний відсоток є найнижчим за останні три роки, водночас він залишається достатньо високим.

Також можемо зробити висновок, що остаточного терміну «криза» не існує. Кожен науковець трактує даний термін по-різному. Але зі спільного можна виділити лише те, що це явище є закономірним, яке виникає в переломний момент економіки, але згодом призводить до покращення всіх сфер життя.

Фінансова криза поділяється на чотири кризи: ліквідності, платоспроможності, прибутковості, фінансової стійкості та згодом банкрутства. Кожна стадія проходить чотири етапи (зародження, наростання, розгортання та настання), кожний етап формує нову кризу. Фактори кризового стану поділяються на внутрішні та зовнішні. Банкрутство поділяється на багато видів, але є основні: реальне, технічне, навмисне та фіктивне.

Одним із головних завдань є вчасна діагностика кризового стану та ймовірності загрози банкрутства на підприємстві. На сьогодні основними інструментами антикризового фінансового управління є такі: санація, контролінг, реструктуризація, реорганізація, банкрутство, фінансова діагностика, інноваційний розвиток, диверсифікація, реінжиніринг та бенчмаркінг. Усі зазначені інструменти є досить ефективними та мають здатність вивести підприємство з кризового стану, відновити його платоспроможність та ліквідність. Вибір того чи іншого інструменту залежить від стану підприємства, глибини кризи, яка його вразила тощо.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА КРИЗОВОГО СТАНУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ»

3.1. Характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є комунальне підприємство Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» засноване на майні спільної (комунальної) власності територіальних громад (сіл, селищ і міст) Полтавської області і передане в управління Департаменту будівництва, містобудування архітектури та житлово-комунального господарства Полтавської обласної державної адміністрації, яке здійснює свою діяльність на підставі діючого законодавства України.

Засновником Комунального підприємства є Полтавська обласна рада. Підприємство є комунальним унітарним комерційним і перебуває у власності територіальних громад сіл, селищ і міст Полтавської області в особі Полтавської обласної ради. Підприємство підзвітне та підконтрольне Полтавській обласній раді.

Підприємство підпорядковане й підзвітне Департаменту будівництва, містобудування, архітектури та житлово-комунального господарства Полтавської обласної державної адміністрації.

Комунальне підприємство створене з метою задоволення потреб територіальних громад Полтавської області централізованим водопостачанням та водовідведенням, забезпечення якісними послугами, які відповідають стандартам якості та затвердженими Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг населенню, підприємствам, організаціям, установам та іншим споживачам. І одержання прибутку від зазначеної діяльності, при умові наявності планового прибутку у структурі тарифів для Підприємства на централізоване водопостачання та водовідведення; надання інших послуг.

Здійснюючи господарську діяльність Комунальне підприємство володіє, користується та розпоряджається зазначеним майном, з обмеженням правомочності розпорядження щодо майна за погодженням з Департаментом будівництва, містобудування і архітектури та житлово-комунального господарства Полтавської обласної державної адміністрації та з дозволу управління майном обласної ради в установленому порядку.

Підприємство має п'ятнадцять видів діяльності:

1. Забір, очищення та постачання води.
2. Каналізація, відведення, очищення стічних вод.
3. Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.
4. Інші будівельно-монтажні роботи.
5. Вантажний автомобільний транспорт.
6. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
7. Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.
8. Технічні випробування та дослідження.
9. Надання в оренду водних транспортних засобів.
10. Надання в оренду других машин, устаткування та товарів.
11. Надання комерційних послуг.
12. Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним та опалювальним устаткуванням приладдя до нього.
13. Передача електроенергії.
14. Розподілення електроенергії.
15. Торгівля електроенергією.

Комунальне підприємство Полтавської обласної ради «Полтававодоканал» надає послуги з централізованого водопостачання мешканцям та підприємствам міста Полтава та населеним пунктам: м. Карлівка, Кобеляки, Котельва; селище. Машівка, Шишаки, Опішня, Нові Санжари, село Стасі. Водопостачання населених пунктів здійснюється за допомогою 9-ти водозабірних майданчиків.

Для створення необхідного запасу води та регулювання її подачі в місто побудовано 14 резервуарів чистої води загальним обсягом 50162 куб. м.

Подача води в багатоповерхові будинки мікрорайонів міста здійснюється за рахунок підвищувальних насосних станцій, на яких впроваджено автоматичне керування насосними агрегатами, а також установлені регулятори тиску, які забезпечують надійність роботи обладнання, його послідовне включення, стабільність цілодобової подачі води споживачам. Водопровідна мережа тільки в місті Полтаві становить 666,68 км. В цілому підприємство обслуговує 806,72 км водопровідної мережі.

Запасів води в підземних джерелах багато. Існуючих потужностей 60 високодебітних свердловин цілком достатньо, щоб збільшити подачу води у декілька разів. А надійність розташування водозаборів дозволяє в будь-якій аварійній ситуації здійснювати водозабезпечення міст та населених пунктів.

Приміром, в Полтаві система каналізації міста бере свій початок ще з 1922 року та складається з двох басейнів каналізування. Перший басейн охоплює територію північно-західного та південно-західного районів міста, включаючи Супрунівський промвузол. Другий басейн охоплює територію східної та центральної частини міста. Для очистки каналізаційних стічних вод в м.Полтава побудовані Супрунівські та Затуринські очисні каналізаційні споруди. Потужність Супрунівських очисних споруд складає 100 тис.м³. на добу, Затуринських очисних споруд – 30 тис.м³ на добу. Протяжність каналізаційних мереж міста Полтава становить 368,52 км. Загальна ж протяжність каналізаційних мереж по підприємству складає – 448,53 км.

Загалом на балансі підприємства для очистки стічних вод міста та селищ знаходиться 9 очисних каналізаційних споруд. На очисних спорудах здійснюється механічна і повна біологічна очистка стоків міста з використанням механічних решіток, пісколовок, первинних відстійників, аеротенків, вторинних відстійників[23].

Кожне підприємство має свою організаційну структуру в залежності від діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Функціональна структура та опис діяльності КП «Полтававодокал»

Рівень	Група функції	Функції управління	Структурні підрозділи
1	2	3	4
1	Загальне керівництво		генеральний директор, головний інженер, заступники генерального директора
2	Лінійне (виробниче) керівництво: водозабори, насосні станції, водопровідні та каналізаційні мережі		начальники цехів, начальники служб, начальники дільниць, майстри
3	Кадри, підготовка кадрів, охорона праці, мобілізаційна цивільний захист		відділ кадрів, служба охорони праці, начальник служби цивільного захисту
4	Організація праці та планування	Організація праці та заробітної плати Техніко-економічне планування	відділ організації праці та заробітної плати. планово-економічний відділ. виробничо-технічний відділ
5	Оперативне керування виробництвом		аварійно-диспетчерська служба
6	Контроль і облік, організація фінансової діяльності	Контроль і облік, організація фінансової діяльності Облік споживання Контроль якості Бухгалтерський та податковий облік Організація фінансової діяльності Правова робота	служба обліку та реалізації хімбакалаторія (вода), служба охорони водних ресурсів (стоки); бухгалтерія; фінансовий відділ; юридичний відділ;
7	Зовнішні зв'язки	Матеріально-технічне постачання, закупівля робіт, послуги та матеріальних цінностей	відділ матеріально-технічного постачання
8	Підготовка виробництва або техніко-технічне забезпечення (поточне, перспективне)	Реконструкція і вдосконалення технологій, мереж, конструкції об'єктів, елементів, вузлів	виробничо-технічний відділ, служба головного енергетика, відділ головного технолога, відділ головного механіка
		Технологічна підготовка, організація виробництва, контроль заходів	виробничо-технічний відділ, відділ головного технолога, начальники служб, підрозділів, дільниць, проектна група
		Інформаційне забезпечення	Відділ інформаційних технологій, група інвентаризації мереж
		Технологічне забезпечення, оснащення машин, механізмів, обладнання установок, ремонтно-енергетичні роботи	ремонтно-механічний цех, служба головного енергетика
9	Адміністративно-господарські зв'язки, безпека	Транспортно-технологічне забезпечення	автотранспортна служба
			канцелярія, служба безпеки, служба охорони

Функціональна структура КП «Полтававодоканал» складається з 9 рівнів, кожен з яких виконує набір функцій, що в цілому забезпечують стабільну роботу підприємства. Головними на підприємстві є генеральний директор, головний інженер та їх заступники. Для організації фінансової та контролю діяльності об'єднано бухгалтерію, фінансовий відділ та юридичний.

Для зовнішніх зв'язків на підприємстві функціонує відділ матеріально-технічного постачання, що відповідає за надання послуг споживачам, матеріально-технічне постачання підприємства, закупівлю, виконання робіт, надання послуги та інше.

Також є відділи які забезпечують технічну складову. Це виробничо-технічний відділ, служба головного енергетика, відділ головного технолога, відділ головного механіка, виробничо-технічний відділ, начальники служб, підрозділів, дільниць, а також проектна група. Відділ інформаційних технологій, група інвентаризації мереж, ремонтно-механічний цех, автотранспортна група.

Також на підприємстві є адміністративно-господарська служба: канцелярія, служба безпеки, та інше.

Отже нами досліджено види діяльності КП «Полававодоканал», схеми водопостачання та організаційно-функціональну структуру підприємства.

З метою аналізу та оцінки фінансового стану підприємства можуть бути застосовані різні показники. Для оцінки фінансового стану КП «Полтававодоканал» важливим є аналіз динаміки змін статей балансу (горизонтальний аналіз) і визначення його структури (вертикальний аналіз). Для цього складемо агрегований баланс підприємства за 2019-2021 рр. (табл.3.2).

Важливе значення для високої ефективності фінансової діяльності має розміщення й групування активів підприємства. Від того, з яких активів складають основні і оборотні засоби, яка їх частка перебуває у сферах виробництва та обігу, у виробничих запасах, у грошовій і матеріальній формі, наскільки оптимальне їх співвідношення, багато в чому залежать кінцеві результати господарської діяльності підприємства.

Агрегований баланс підприємства КП «Полтававодоканал» за 2019-2021 роки

Актив	2019 рік		2020 рік		Відхилення		Темп зростання, %	2020 рік		2021 рік		Відхилення		Темп зростання, %
					(+, -) в							(+, -) в		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сумі, тис. грн.	Питомій вазі, %		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сумі, тис. грн.	Питомій вазі, %	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Необоротні активи	545936,00	63,03	547704,00	62,96	1768,00	-0,07	100,32	547704,00	62,96	730344	84,38	182640	21,42	133,35
1.1. Основні засоби і нематеріальні активи	538623,00	62,18	539736,00	62,04	1113,00	-0,14	100,21	539736,00	62,04	572966	66,20	33230	4,16	106,16
1.4 Інші необоротні активи і довгострокова дебіторська заборгованість	7313,00	0,84	7968,00	0,92	655,00	0,08	108,96	7968,00	0,92	157378	18,18	149410	17,26	1975
2. Оборотні активи	320237,00	36,97	322213,00	37,04	1976,00	0,07	100,62	322213,00	37,04	135179	15,62	-187034	-21,42	41,95
2.1. Запаси	7158,00	0,83	8245,00	0,95	1087,00	0,12	115,19	8245,00	0,95	8809	1,02	564	0,07	106,84
2.2. Дебіторська заборгованість	293814,00	33,92	296122,00	34,04	2308,00	0,12	100,79	296122,00	34,04	110421	12,76	-185701	-21,28	37,29
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти	3011,00	0,35	1052,00	0,12	-1959,00	-0,23	34,94	1052,00	0,12	3712	0,43	2660	0,31	352,85
2.5. Інші оборотні активи	16254,00	1,88	16794,00	1,93	540,00	0,05	103,32	16794,00	1,93	12237	1,41	-4557	-0,52	72,87
Всього майна	866173,00	100,00	869917,00	100,00	3744,00	0,00	100,43	869917,00	100,00	865523	100,00	-4394	0,00	0,00

Пасив	2019рік		2020рік		Відхилення		Темп зростання, %	2020рік		2021 рік		Відхилення		Темп зростання, %
					(+,-) в							(+,-) в		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	сумі, тис. грн.	питомій вазі, %	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>
1. Власний капітал	482010	55,65	470328	54,07	-11682	-1,58	97,58	470328	54,07	461900	53,37	-8428	-0,70	98,21
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	52408	6,05	56319	6,47	3911	0,42	107,46	56319	6,47	85628	9,89	29309	3,42	152,04
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	331755	38,3	343270	39,46	11515	1,16	103,47	343270	39,46	139436	16,11	-203834	-23,35	40,62
3.2. Кредиторська заборгованість	180622	20,85	190188	21,86	9566	1,01	105,3	190188	21,86	23077	2,67	-167111	-19,19	12,13
3.3. Інші поточні зобов'язання	151133	17,45	153082	17,6	1949	0,15	101,29	153082	17,6	155482	17,96	2400	0,36	101,57
Всього капіталу	866173	100	869917	100	3744	0	100,43	869917	100	865523	100,00	-4394	0,00	0,00

Продовження табл. 3.2

Показники динаміки та структури майна підприємства розраховується горизонтальним та вертикальним методами.

Горизонтальний аналіз полягає у розрахунках окремих фінансових показників у часі, тобто порівняння за певний період. Вертикальний аналіз полягає у структурному розгляді окремих показників, таких як структурний аналіз активів, структурний аналіз капіталу, структурний аналіз грошових потоків.

В ході проведення аналізу майнового стану за три роки у підприємства КП «Полтававодоканал» були проаналізовані показники, що характеризують структуру активів, співвідношення коштів між сферою виробництва та сферою обігу, якісну характеристику основних засобів, ефективності управління активами.

В структурі оборотних активів найбільшу частку займає дебіторська заборгованість, яка у 2021 році становить 110421 тис. грн., (13%), що свідчить про те, що використовується норма, адже дебіторська заборгованість становить не більше 40% від оборотних активів.

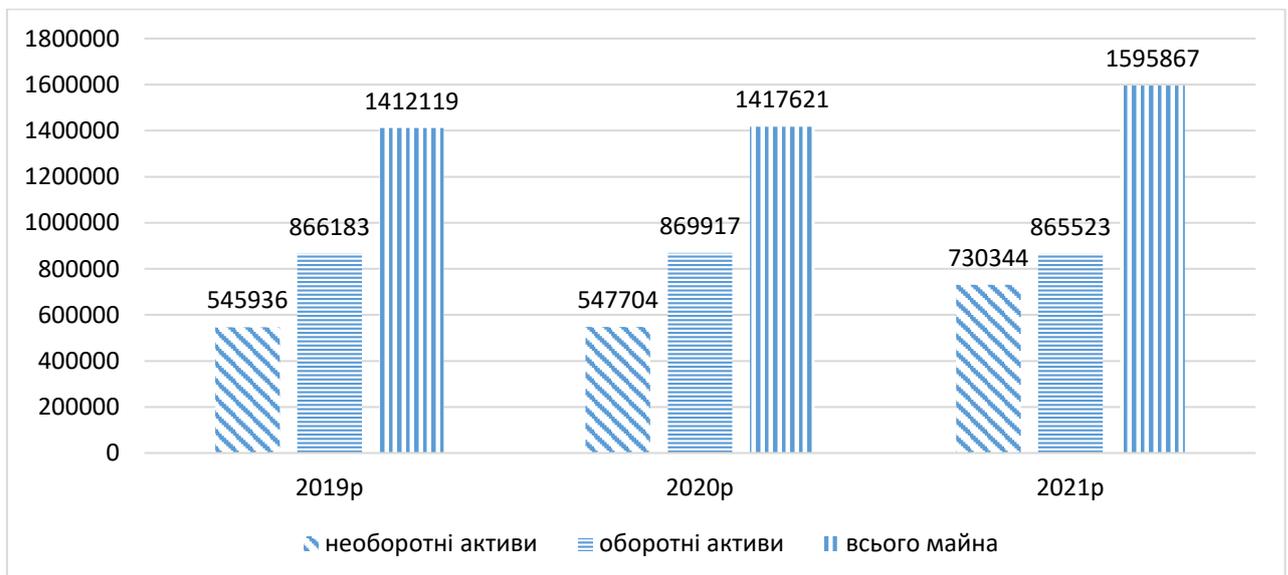


Рис. 3.1. Структура динаміки майна КП «Полтававодоканал» за 2019-2021 роки, тис. грн.

У 2021 році показник дебіторської заборгованості зменшився на 21%, і складає 13% або зменшився на 18570 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком та на кінець 2021 року склав 110421 тис. грн. Ця позитивна динаміка говорить про покращення платоспроможності споживачів підприємства.

Проаналізувавши активи та пасиви можна зробити висновки, що підприємство поступово нарощує свої потужності. В структурі пасиву підприємства, впродовж досліджуваного періоду переважає власний капітал підприємства, загалом більше 54%. Проте обсяг власного капіталу, щороку скорочується так наприклад у 2019 році складає 482010 тис. грн, а у 2021 році 461900 тис. грн., тобто скоротився на 20110 тис. грн. Поточні зобов'язання та забезпечення на кінець досліджуваного періоду зросли та становлять 139436 тис. грн, або 16,11%.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення на кінець 2021 року в порівнянні з 2019 роком т зросли на 33220 тис. грн й становлять 85628 тис. грн. або 9,89% у структурі пасивів 2021 року.

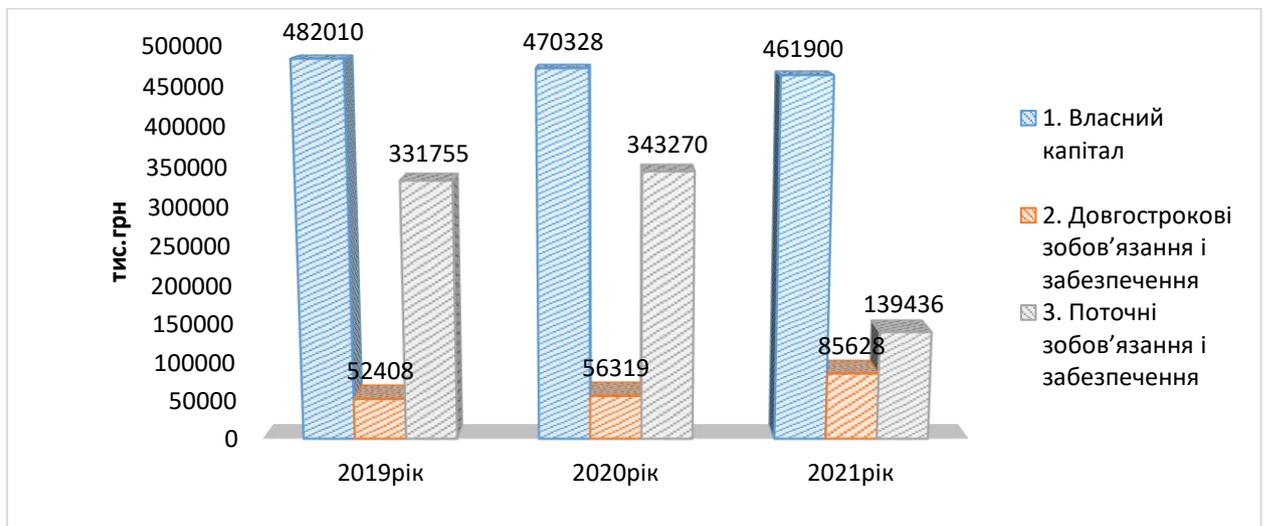


Рис. 3.2. Структура капіталу КП «Полтававодоканал» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Щоб визначити фінансовий стан підприємства також необхідно проаналізувати фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність яку проаналізуємо в наступному пункті.

3.2. Аналіз фінансового і майнового стану КП «Полтававодоканал»

В сучасних нестабільних умовах господарювання особливо важливим для підприємств є проведення своєчасного аналізу фінансового стану. Аналіз фінансового стану дозволяє діагностувати здатність підприємства розраховуватись зі своїми кредиторами, визначити рівень його фінансової незалежності, платоспроможність тощо. Крім того, при своєчасному виявленні негативних змін підприємство має змогу швидко ліквідувати їх причини та негативні наслідки. Тому для кожного підприємства важливо проводити аналіз та оцінку фінансового стану й у разі виявлених негативних змін приймати коригуючі заходи та застосовувати інструменти антикризового управління.

Наступним етапом оцінки та аналізу фінансового стану є розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності з наступним їх аналізом. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Його проведення дасть змогу виявити напрямки й обмеження фінансового розвитку досліджуваного підприємства.

Спочатку проведемо аналіз показників фінансової стійкості. Фінансова стійкість – одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства з позиції довгострокової перспективи. Фінансова стійкість підприємства – це стан його фінансових ресурсів, їх розподілу і використання, який забезпечує розвиток підприємства за рахунок росту прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допустимого ризику зовнішньоекономічної діяльності. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно здатне реагувати на несподівані зміни ринкової кон'юнктури і не стати банкрутом. Фінансово стійкий суб'єкт господарювання має можливість оновлювати основні фонди, інвестувати кошти у інноваційні перетворення, впроваджувати нові

технології, повністю задовольняти свої потреби у товарно-матеріальних запасах відповідно до виробничих потреб, у встановлені строки розраховуватися за кредитними зобов'язаннями при прийнятному співвідношенні власного і позикового капіталу. Для забезпечення фінансової стійкості у підприємства повинна бути гнучка структура капіталу, здатність організувати його рух таким чином, щоб забезпечити постійне перевищення доходів над витратами з метою збереження платоспроможності й створення умов для самофінансування.

Основні показники фінансової стійкості КП «Полтававодоканал» наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Показники фінансової стійкості КП «Полтававодоканал»
за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Відхилення (+,-)		Темп зростання %	
				2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Наявність власних коштів підприємства в обороті	-63926	-77376	-268444	-13450	-191068	82,60	28,82
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,48	0,62	0,61	0,14	-0,01	128,29	98,12
Коефіцієнт автономії	0,48	0,56	0,54	0,08	-0,02	115,71	97,16
Коефіцієнт фінансової залежності	2,08	1,80	1,85	-0,28	0,05	86,43	102,93
Коефіцієнт фінансового ризику	1,08	0,80	0,85	-0,28	0,05	73,85	106,60
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,14	-0,13	-0,16	0,002	-0,03	92,86	81,25
Коефіцієнт покриття запасів	-5,91	-8,93	-9,38	-3,02	-0,45	66,18	105,08
Коефіцієнт загальної заборгованості	1,08	0,69	0,73	-0,39	0,04	63,77	106,04
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	1,08	0,80	0,85	-0,28	0,05	73,85	106,60

Фінансова стійкість підприємств КП «Полтававодоканал» має позитивні зміни. Коефіцієнт фінансової стійкості збільшується. У 2019 році

даний коефіцієнт склав 0,48 грн/грн., а у 2020 збільшився до 0,62 грн./грн., що є позитивним, зазначимо що у 2021 році відбулося несуттєве зменшення на 0,1 грн/грн., але підприємство не можна вважати фінансово стійким.

Розрахувавши коефіцієнт автономії можемо зробити висновок, що у 2019 році підприємство не може погасити зобов'язання. А у 2020 році коефіцієнт автономії складає 0,56 грн./грн. та 0,54 грн./грн. у 2021 році, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, підприємство може погасити зобов'язання.

Протягом двох років спостерігається позитивна тенденція коефіцієнта фінансової залежності, адже даний коефіцієнт з кожним роком зменшується. У 2020 році 1,80 грн/грн припадає на одну гривню власних кошти. У 2021 році даний коефіцієнт склав 1,85 грн/грн. Коефіцієнт фінансового ризику зменшується, що є позитивним. Проте у 2019 році є критичним. А у 2020, 2021 році коефіцієнт є задовільним, що свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів (див. рис. 3.3)

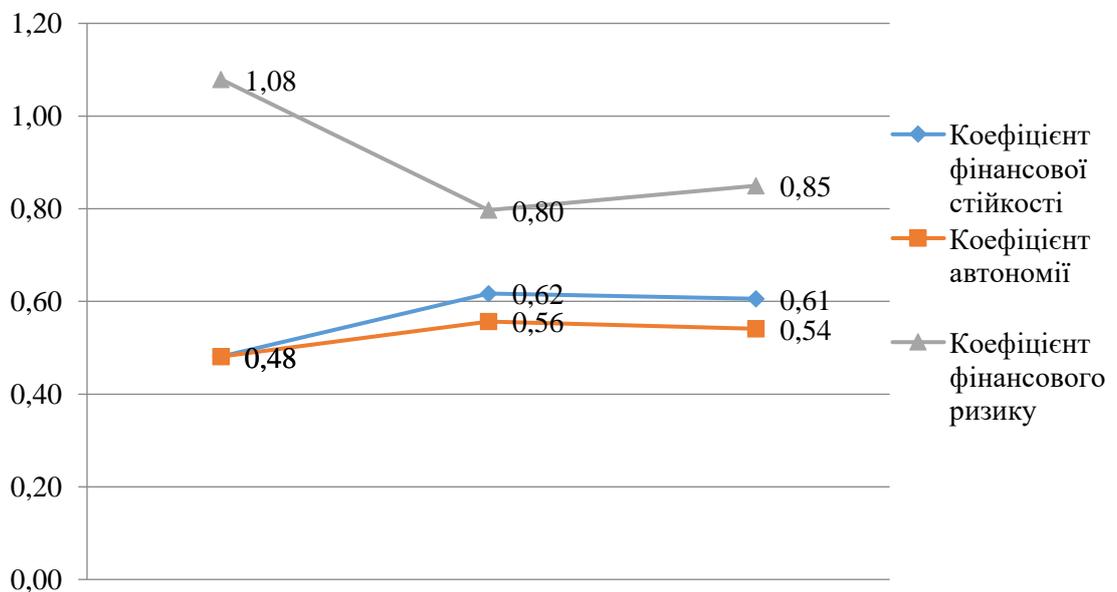


Рис. 3.3. Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості, автономії та ризику за 2019-2021 роки

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт маневреності власного капіталу є від'ємним, що не забезпечує гнучкість власних коштів підприємства. Але не зважаючи на це відбувається зменшення коефіцієнта, що є позитивною тенденцією.

Підприємство КП «Полтававодоканал» не може погастити свої поточні зобов'язання протягом досліджуваного періоду, про це свідчить розрахунок коефіцієнта покриття запасів. У 2021 році коефіцієнт покриття запасів склав - 9,38 грн/грн.

Зазначимо що коефіцієнт загальної заборгованості з кожним роком зменшується з 1,08 у 2019 році до 0,73 у 2021 році, що є позитивною тенденцією, та говорить що у підприємства стає менше боргів. Величина запасів на кінець 2021 року становить 17618 тис. грн тобто зросла більше ніж вдвічі в порівнянні з 2020 роком.

На підприємстві КП «Полтававодоканал» наявність власних коштів щороку зменшується це суттєво впливає на фінансовий стан підприємства.

Також наявність загальних коштів та власних довгострокових позикових коштів в продовж трьох років має однакове значення, та коливаються протягом досліджуваного періоду.

Важливою складовою під час визначення фінансової стійкості є класифікація типу фінансового стану підприємства КП «Полтававодоканал» за 2019-2021 роки, тис. грн, для цього розрахуємо та представимо в таблиці 3.4. Визначимо тип фінансової стійкості КП «Полтававодоканал» на основі проведених розрахунків. Розрізняють чотири типи фінансової стійкості підприємства: 1) абсолютна фінансова стійкість (трапляється дуже рідко) – це забезпечення власними коштами запасів та витрат;

2) нормальний стійкий фінансовий стан – коли запаси й витрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів та довгостроковими позиковими джерелами;

Класифікація типу фінансового стану підприємства
КП «Полтававодоканал» за 2019-2021 роки, тис.грн.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп зростання	
				2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6
Загальна величина запасів	7158	8245	17618	115,19	213,681
Наявність власних коштів	-63926	-77376	-268444	82,60	28,82
Наявність власних та довгострокових позикових коштів (робочий капітал)	-11518	-21057	-182816	54,69	11,51
Наявність загальних коштів	-11518	-21057	-182816	54,69	11,51
Фв=В-Зп	-71 084	-85621	-286062	83,02	29,93
Фвд=ВД-Зп	-18 676	-29302	-200434	63,7	14,61
Фзк=ЗК-Зп	-18 676	-29302	-200434	63,7	14,61
Трикомпонентний показник фінансової стійкості	{0,0,0}	{0,0,0}	{0,0,0}	-	-

3) нестійкий фінансовий стан – коли запаси й витрати забезпечуються за рахунок усіх основних джерел формування запасів і витрат;

4) кризовий фінансовий стан – коли запаси й витрати не забезпечуються джерелами їх формування, і підприємство наближається до межі банкрутства.

Провівши аналіз відзначимо наступне: протягом досліджуваного періоду 2019-2021 років загальна величини запасів підприємства зростає, що має позитивне значення для підприємства. Наявність оборотних коштів на підприємстві зменшується протягом досліджуваного періоду, нестача коштів на кінець 2021 року складає 268444 тис.грн. Наявність власних та довгострокових позикових коштів (робочий капітал) також з кожним роком

знижується. Провівши аналіз можемо сказати, що КП «Полтававодоканал» з 2019 по 2021 рік має кризовий фінансовий стан.

Наступним етапом дослідження є визначення стадії кризи фінансової стійкості за критеріями, представленими в даному пункті. За коефіцієнтом автономії:

$$K_{\text{ВАТ}} < 0,5 \text{ при } T_{\text{РАВТ}} < 100 \% \quad (3.1)$$

$$2019-2020 \text{ роки} = 0,48 < 0,6 \text{ при } 115,71 < 100 \%;$$

$$2020-2021 \text{ роки} = 0,54 < 0,6 \text{ при } 97,16 < 100\%.$$

У 2019 році криза перебуває в стадії наростання. У 2020-2021 роках криза фінансової стійкості перебуває у стадії розгортання. Проаналізувавши фінансову стійкість підприємства КП «Полтававодоканал», можемо зробити висновки, що підприємство відноситься до четвертого типу фінансової стійкості – кризовий фінансовий стан. Підприємство перебуває на межі банкрутства, оскільки грошові кошти короткострокові цінні папери та дебіторська заборгованість не покривають кредиторську заборгованість.

Особливе значення для підприємства набуває його платоспроможність та ліквідність. Платоспроможність – це можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання.

Ліквідність – це здатність підприємства розраховуватися зі своїми поточними зобов'язаннями перед контрагентами шляхом перетворення активів на гроші. Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні статей активу зі статтями пасиву. У бухгалтерському балансі в активі засоби підприємства групуються за ступенем зростання їх ліквідності, в пасиві зобов'язання розміщені по мірі скорочення термінів (посилення, підвищення строковості) їх погашення. Якщо при такому порівнянні активів вистачає, то баланс - ліквідний і підприємство платоспроможне і навпаки.

Баланс ліквідності КП «Полтававодоканал» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Активи	2019	2020	2021	Пасив	2019	2020	2021	Надлишок +,-		
								2019	2020	2021
Група А1 Грошові кошти	3011	1052	3712	Група П1 поточні зобов'язання, кредиторська заборгованість за товари, роботи	327597	338711	158433	-324586	-337659	-154721
Група А2 дебіторська заборгованість, готова продукція	293814	296122	110421	Група П2 короткострокові кредити банків	0	0	159562	293814	296122	-49141
Група А3 виробничі запаси, незавершене	28371	27584	21046	Група П3 довгострокові зобов'язання	56566	60878	85628	-28195	-33294	-64582
Група А4 Необоротні активи	540977	545159	730344	Група П4 власний капітал	482010	470328	461900	58967	74831	+268444
Баланс	866173	869917	865523	Баланс	866173	869917	865523	0	0	0

Проаналізувавши баланс ліквідності КП «Полтававодоканал» за 2019-2021 роки можемо зробити наступні висновки. При оцінці ліквідності було з'ясовано, що умова абсолютної ліквідності $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$ не виконується через недостатність активів групи A1, A2, A3, A4 по відношенню до пасиву групи P1, P2, P3, P4 відповідно у 2021 році.

У 2019 році дефіцит в абсолютно ліквідних активах складав 324586 тис. грн., а у 2020 році 337659 тис. грн. та у 2021 році 154721 тис. грн. Протягом досліджуваного періоду спостерігається нестача грошових коштів на підприємстві.

Група A2 переважає над групою P2, так як короткострокові кредити відсутні у 2019, 2020 роках. Дебіторська заборгованість у 2019 році 293814 тис. грн., а у 2020 році на 296122 тис. грн. Зазначимо що у 2021 році ситуація змінилась і сума короткострокових кредитів переважає над дебіторською заборгованістю, а саме на 49141 тис. грн.

Група A3 активи, що вільно реалізуються не покривають довгострокові пасиви, протягом 2019-2021 років. Так проаналізувавши групу P3, у 2021 році бачимо що вона має нестачу у розмірі 64582 тис. грн. для їх покриття.

Проаналізувавши співвідношення групи A4 до групи P4, бачимо перевагу активів, й відзначаємо з кожним роком зменшення суми пасивів. Так у 2019 році - 482010 тис. грн., а у 2021 році 461900 тис. грн.

Також необхідно проаналізувати показники ліквідності та платоспроможності КП «Полтававодоканал». Їх значення розраховані та представлені в таблиці 3.6.

Розрахувавши основні коефіцієнти ліквідності та платоспроможності підприємства КП «Полтававодоканал» за 2019-2021 роки можемо зробити такі висновки.

За аналізований період 2019, 2020, 2021 роки відповідно обсяг власного оборотного капіталу складає -11518 тис. грн., -21057 тис. грн., -182816 тис. грн.

Чим більшою є величина власного оборотного капіталу тим стабільніше буде діяльність підприємства. На досліджуваному підприємстві даний показник

Показники ліквідності та платоспроможності КП «Полтававодоканал» за
2019-2021 роки

Показник	2019	2020	2021	Відхилення (+,-)		Темп зростання %	
				2020-2019	2021-2020	2020/2019	2020-2021
1	3	4		6	7	8	
Власний оборотний капітал	-11518	-21057	-182816	-9539	-161759	54,69	11,52
Загальний коефіцієнт ліквідності (покриття)	0,97	0,94	0,43	-0,03	-0,51	97,24	45,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,95	0,92	0,41	-0,04	-0,51	96,32	44,58
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,003	0,01	-0,006	0,009	33,77	333,33
Коефіцієнт ліквідності товарно-матеріальних цінностей	0,09	0,08	0,06	-0,01	-0,02	88,89	75,00
Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості	0,90	0,79	0,35	-0,11	-0,44	87,78	44,30
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-0,20	-0,24	-1,98	-2,18	-1,74	83,30	12,12
Коефіцієнт загальної платоспроможності підприємства	2,25	2,15	2,14	-0,10	-0,01	95,56	99,53
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,11	0,12	0,19	0,05	0,07	109,09	158,33
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	0,51	0,71	0,81	0,21	0,10	139,20	114,08
Коефіцієнт співвідношення чистих оборотних активів із чистими активами	-0,02	-0,43	-0,39	-0,04	-0,82	4,65	90,70

знаходить на не достатньому рівні, щоб забезпечити повне забезпечення потреб власними коштами.

Коефіцієнта загальної ліквідності знижується кожного року, і у 2021 році становить 0,43. Таку ж тенденцію має і коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 році складає 0,41, тобто на кожен гривню поточної заборгованості підприємство має лише 41 копійку ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на досліджуваному підприємстві за аналізований період, 2019 -2021 роки, не досягає рекомендованого значення нормативу в 0,2 грн./грн., через низький обсяг грошей та їх еквівалентів. Якщо значення показника нижче нормативного, то підприємство може залучити позикові кошти.

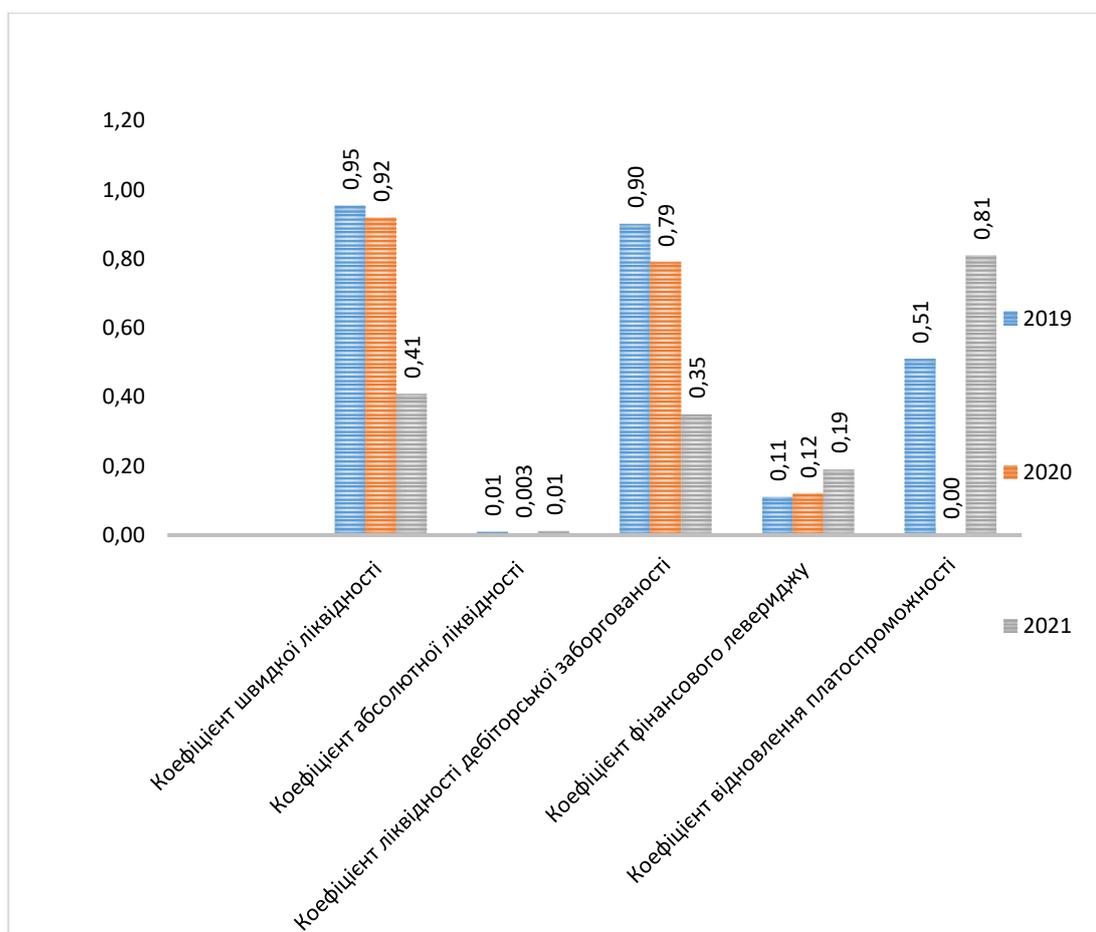


Рис. 3.4. Загальні показники ліквідності та платоспроможності КП «Полтававодоканал» за 2019-2021 роки, грн./грн.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними активами за аналізований період зменшився. Даний коефіцієнт не досягає нормативного значення. Підприємство не може профінансувати всі свої оборотні активи за рахунок власного капіталу.

Частка кредиторської заборгованості у власному капіталі та дебіторської заборгованості має тенденцію до зменшення. Так у 2019 році показник становив 0,23 грн./грн., а у 2020 році 0,21 грн./грн.

Отже, проаналізувавши показники ліквідності та платоспроможності можемо зробити наступні висновки. Майже всі проаналізовані показники не відповідають встановленим нормативним значенням. Проведений аналіз ліквідності свідчить про недостатність грошових коштів. Показники ліквідності мають критичні значення, що загрожує підприємству банкрутством, якщо у найближчий час ситуація не буде виправлена.

Незадовільні показники ліквідності та платоспроможності (таблиця 3.6) свідчать про незбалансованість структури капіталу та нездатність підприємства відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями, тобто вчасно погашати наявні борги та правильно організовувати готівкові та безготівкові розрахунки.

Останнім етапом аналізу та оцінки фінансового стану є дослідження рівня прибутковості КП «Полтававодоканал». Операції формування і розподілу прибутку КП «Полтававодоканал» наведемо у таблиці 3.7.

Проаналізувавши формування та розподіл прибутку підприємства КП «Полтававодоканал» можемо зробити наступні висновки. Впродовж 2019 та 2020 року у підприємства є збиток, але з кожним роком він зменшується, так у 2020 році він становить 12428 тис. грн. У 2021 році на підприємстві з'являється чистий прибуток у розмірі 3658 тис. грн.

Валовий прибуток збільшується протягом трьох років, так у 2019 році він склав 5684 тис. грн., а у 2020 році значно зріс до 20990 тис. грн. у 2021 році склав 44348 тис. грн. Протягом аналізованого періоду відсутні витрати з податку на прибуток та інший сукупний дохід після оподаткування.

Таблиця 3.7

Аналіз формування та розподілу прибутку підприємства

КП «Полтававодоканал» за 2019-2021 роки, тис. грн.

№	Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+/-) 2020/2019	Відхилення (+/-) 2021/2020
1	2	6	7	6	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції	303916	307222	398260	3306	91038
2	Собівартість реалізованої продукції	-298232	-286232	-353912	12000	-67680
3	Валовий прибуток	5684	20990	44348	15306	23358
4	Інші операційні доходи	6746	9541	53153	2795	43612
5	Сумарні операційні доходи	310662	316763	451413	6101	134650
6	Адміністративні витрати	-16329	-17214	-20275	-885	-3061
7	Витрати на збут	-17887	-19323	-24211	-1436	-4888
8	Інші операційні витрати	-11184	-10426	-15195	758	-4769
9	Сумарні операційні витрати	-343632	-333195	413593	10437	746788
10	Збиток від операційної діяльності	-32970	-16432	37820	16538	54252
11	Дохід від інвестиційної та фінансової діяльності	1281	5312	7028	4031	1716
12	Витрати від інвестиційної і фінансової діяльності	-6135	-1308	-41190	-4827	-39882
13	Збиток від звичайної діяльності до оподаткування	-33834	-12428	3658	21406	16086
14	Витрати з податку на прибуток	0	0	0	0	0
15	Чистий фінансовий результат прибуток	-33834	-12428	3658	21406	16086
16	Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0	0	0	0

17	Сукупний дохід	-33834	-12428	3658	21406	16086
----	----------------	--------	--------	------	-------	-------

Сумарні операційні витрати впродовж трьох років збільшувалися. Тенденція до збільшення відбувалася через збільшення собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, витрат на збут, а інші операційні витрати навпаки мали тенденцію до зменшення.

Представимо на рисунку 3.5 динаміку фінансових результатів підприємства за 2019-2021 роки.

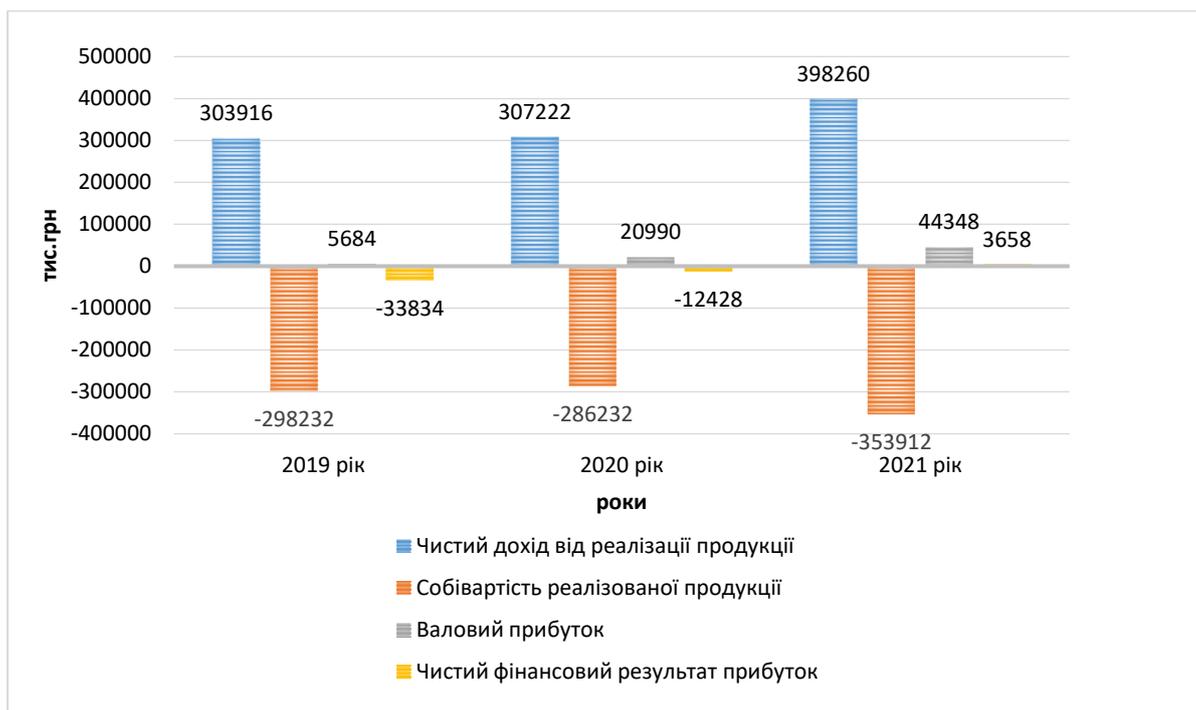


Рис.3.5. Динаміка фінансових результатів підприємства за 2019-2021 роки, тис. грн..

Фінансова та інвестиційна діяльність КП «Полтававодоканал» є негативною загалом. За досліджуваний період дохід від інвестиційної та фінансової діяльності зростає. У 2019 році – 1281 тис. грн., у 2020 році – 5312 тис. грн., у 2021 році – 7028 тис. грн. Відносно 2019 року, зріс на 5747 тис. грн. Однак, витрати від інвестиційної та фінансової діяльності КП «Полтававодоканал» значно перевищують доходи. Зокрема, у 2019 р. витрати від інвестиційної та фінансової діяльності склали 6135 тис. грн., а у 2020р. знизились і складають на 1308 тис. грн. Проте значно зросли на кінець досліджуваного періоду і складають 41190 тис. грн. таке зростання витрат

відбулось за рахунок витрачання на придбання необоротних активів. Витрати від інвестиційної та фінансової діяльності товариства значно перевищують доходи і це можна наочно представити на рисунку 3.6.

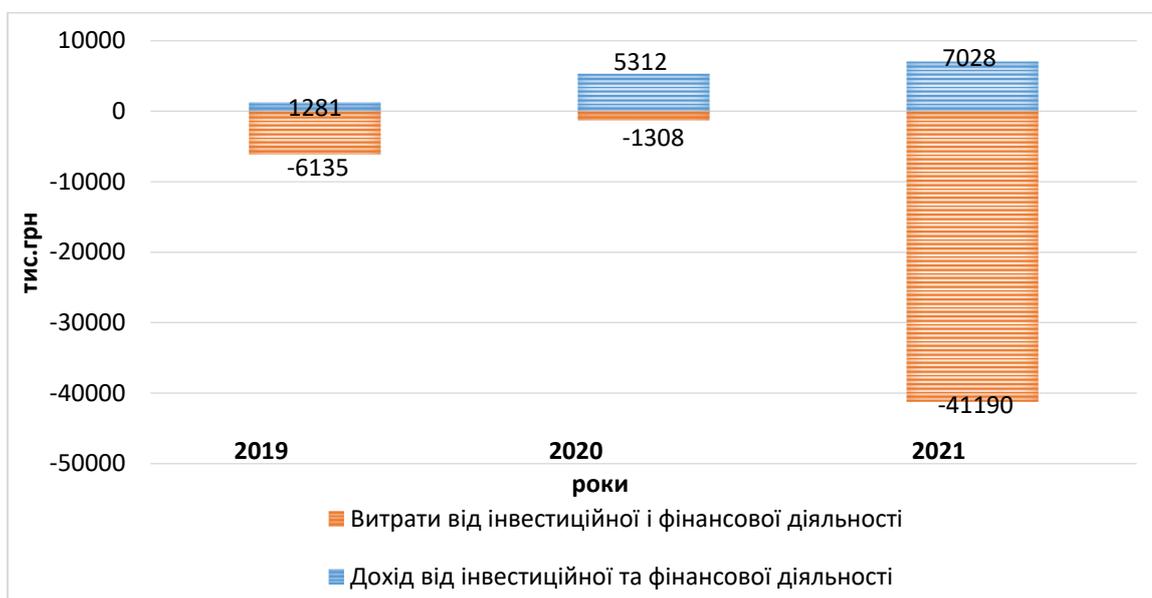


Рис. 3.6. Динаміка витрат та доходів від інвестиційної та фінансової діяльності КП «Полтававодоканал» у 2019-2021 рр., тис.грн

Проаналізуємо склад, структуру та динаміку доходів підприємства КП «Полтававодоканал» за 2019-2021 роки, розрахунки представимо у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Аналіз складу, структури та динаміки доходів підприємства

Показник	Рядок Ф2	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
		Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	Темп росту %	Сума, тис. грн	Темп росту %
1	2	9	11		13	14	13	14
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	2000	303916	307222	398260	3306	101,09	91038	129,63
Інші операційні доходи	2120	6746	9541	53153	2795	141,43	43612	557,10
Інші фінансові доходи	2220	833	796	2337	-37	95,56	1541	293,59
Інші доходи	2240	4438	4516	4691	78	101,76	175	103,88

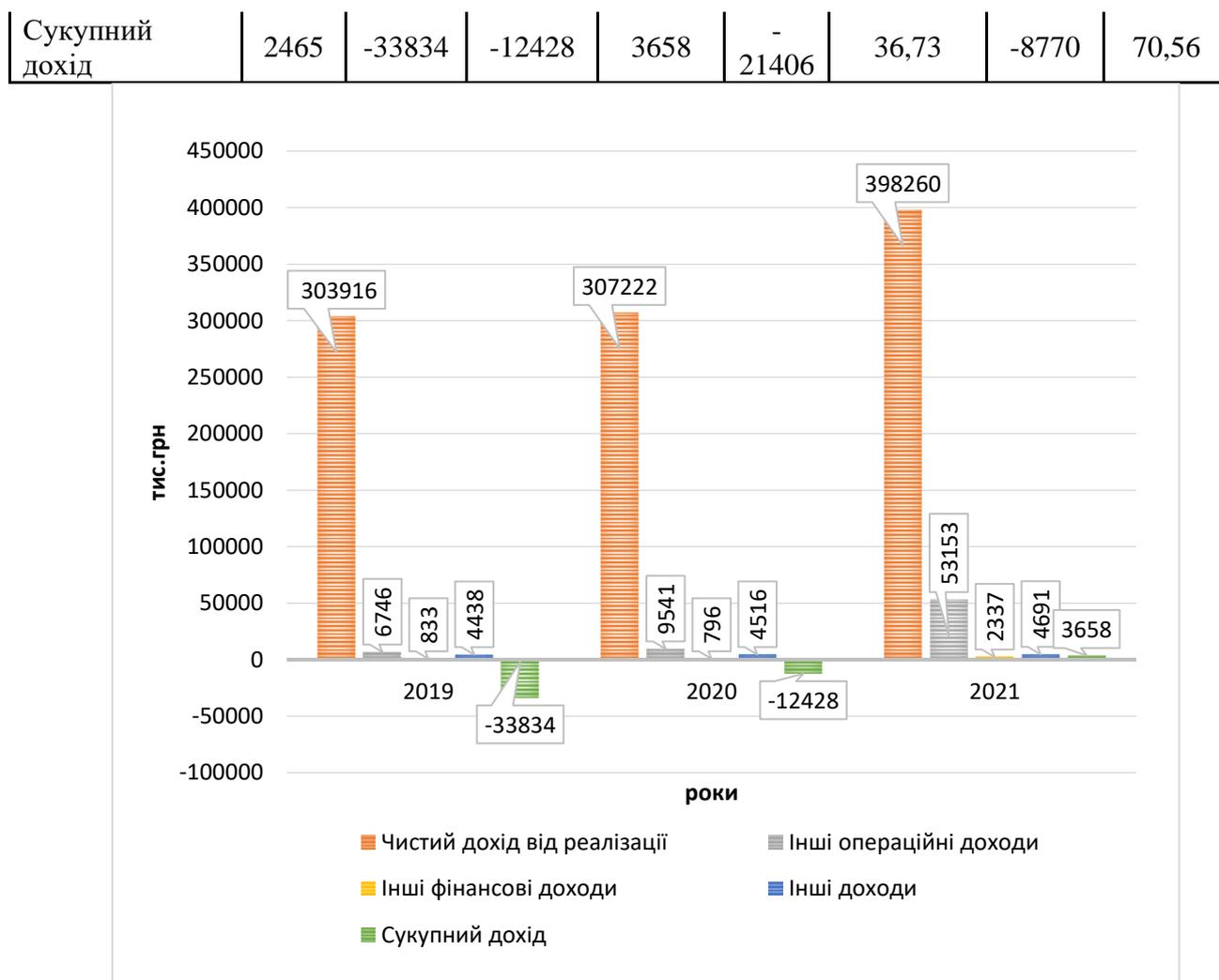


Рис. 3.7. Структура та динаміка доходів КП «Полтававодоканал» за 2019-2021 роки, тис. грн

Чистий дохід від реалізації робіт та послуг підприємства значно збільшився у 2021 році в порівнянні з 2020 та 2019 роком, і складає 398260 тис. грн..

Впродовж трьох років відсутній дохід від участі в капіталі, також інший сукупний дохід до оподаткування. Сукупний дохід з кожним роком збільшується. Відбулося суттєве збільшення інших операційних доходів у 2021 році в порівнянні з 2019, 2020 роком. Інші операційні доходи у 2021 році складають 53153 тис. грн, або зросли на 43612 тис. грн, або майже в 5 разів у порівнянні з 2020 роком.

Відзначимо що загалом по підприємству на кінець досліджуваного періоду майже всі видів доходів зростають, що безумовно є позитивним для підприємства, але цього замало. Для того щоб підприємству отримати прибуток дохід повинен зростати більшими темпами чим витрати. Тому вбачаємо за необхідне проаналізувати витрати підприємства (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Аналіз складу, структури динаміки витрат підприємства

КП «Полтававодоканал» за 2019-2021роки

Показник	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення 2020/2021		Відхилення 2021/2020	
	Сума, тис.грн	Пито ма вага %	Сума, тис.грн	Пито ма вага %	Сума, тис.грн	Пито ма вага %	Сума, тис.грн	Пито ма вага %	Сума, тис.грн	Пито ма вага %
1	5	6	11	12			13	14	13	14
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт та послуг)	-298232	85,27	-286232	85,57	-353912	77,82	-12000	0,3	67680	-7,75
Адміністративні витрати	-16329	4,67	-17214	5,15	-20275	4,46	885	0,48	3061	-0,69
Витрати на збут	-17887	5,11	-19323	5,78	-24212	5,32	1436	0,67	4889	-0,46
Інші операційні витрати	-11184	3,2	-10426	3,12	-15195	3,34	-758	-0,08	4769	0,22
Фінансові витрати	-5429	1,55	-620	0,19	-39507	8,69	-4809	-1,36	38887	8,50
Інші витрати	-706	0,2	-688	0,21	-1683	0,37	-18	0,01	995	0,16
Всього витрат	-349767	100	-334503	100	-454784	100	-15264	0	- 120281	0,00

Собівартість реалізованої продукції за товари, роботи та послуги на кінець досліджуваного періоду зросла й становить 353912 тис грн. у структурі витрат складає 78% згідно даних таблиці 3.9.

Адміністративні витрати протягом 2019-2021 року також зростали і на кінець періоду складають 20275 тис. грн. у структурі – 4,46%. Загалом зросли у порівнянні з 2020 роком на 3061тис.грн.

Витрати на збут на кінець досліджуваного періоду складають 24212 тис. грн., тобто також зросли на 4889 тис. грн в порівнянні з 2020 роком.

Відмітимо «Інші операційні витрати», «Фінансові витрати», «Інші витрати» мають незначну питому вагу в сумарних витратах (до 8%) й мають нестабільні коливання протягом досліджуваного 2019-2021 року. Спочатку відбувається зменшення витрат у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. А потім знову зростання витрат на кінець 2021 року. Так наприклад фінансові витрати на кінець 2020 року складають 620 тис. грн, а у 2019 році їх розмір 5429 тис. грн. тобто зменшились на 4809 тис. грн. На кінець 2021 року їх розмір 39507 тис. грн., тобто зросли на 38887 тис. грн, або в структурі витрат в порівнянні з 2020 роком зросли на 8,5%. Все це можна представити на рисунку 3.8.

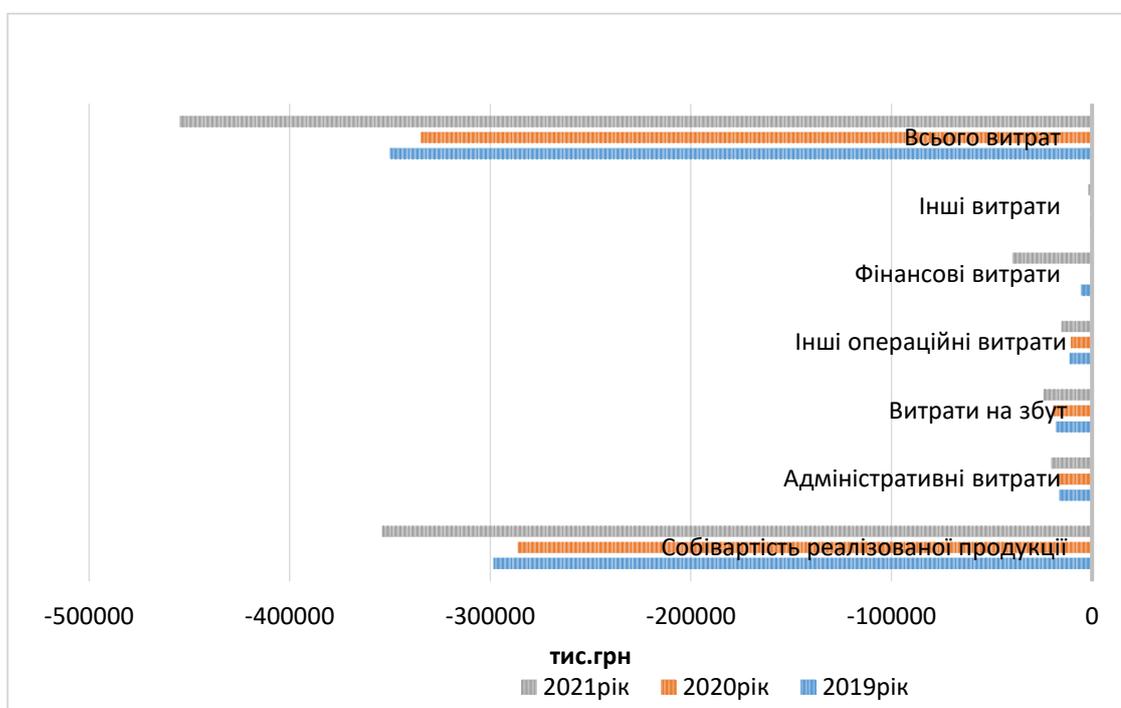


Рис. 3.8. Динаміка витрат підприємства КП «Полтававодоканал» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Зменшення доходів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності негативно вплинули на чистий прибуток КП «Полтававодоканал». Протягом 2019, 2020 років чистий прибуток підприємства був відсутній, оскільки витрати перевищували доходи. Лише у 2021 році сформовано чистий прибуток у розмірі 3658 тис. грн. Дана тенденція є негативною і свідчить про нестабільність на

підприємстві та можливість існування кризи. Якщо вищому керівництву не прийняти відповідних заходів щодо фінансового оздоровлення, це може загрожувати у майбутньому банкрутством КП «Полтававодоканал».

Таким чином, КП «Полтававодоканал» протягом аналізованого періоду здійснює збиткову діяльність, на кінець 2020 р. розмір чистого збитку склав 12428 тис. грн. А у 2021 році – чистий прибуток у розмірі 3658 тис.грн. Проте підприємство на даний момент має нестабільне фінансове положення, що підтверджується постійним переважанням витрат над доходами. Підприємство функціонує за рахунок зобов'язань, які на сьогодні не в змозі покрити власним капіталом. Фінансування у товаристві є недостатнім, забезпечення запасів неповноцінне, та завеликим є показник короткострокової заборгованості. Товариству не вистачає власних коштів для покриття фінансових витрат. Власне високе боргове навантаження є головною проблемою КП «Полтававодоканал». Дана ситуація не може тривати постійно, і потребує адекватних заходів реагування.

З огляду на те, що КП «Полтававодоканал» протягом аналізованого періоду здійснює збиткову діяльність, доцільно оцінити масштаб кризового стану підприємства та ймовірність його банкрутства.

3.3. Діагностика масштабів кризового стану і ймовірності банкрутства підприємства

Функціонування і розвиток підприємства в ринкових умовах залежать від його успішності та прибутковості. Підприємство, що не зуміло вижити в конкурентній боротьбі, зазвичай стає банкрутом. Таким чином, кризовий стан і банкрутство окремих суб'єктів підприємницької діяльності є об'єктивним наслідком ринкових відносин. Зменшення негативного впливу кризових явищ на господарську діяльність суб'єктів значно залежить від їх здатності діагностувати кризовий стан та вміння розробляти й реалізовувати ефективні антикризові стратегії. З урахуванням того становища, в якому опинилося КП

«Полтававодоканал», доцільно провести діагностику кризового стану та ймовірності банкрутства досліджуваного товариства.

Основною метою діагностики банкрутства є раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства та попередня оцінка масштабів його кризового стану. Експрес-діагностика банкрутства характеризує систему оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, що здійснюється на базі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу. За результатами проведених оцінок можна пропонувати подальші дії щодо виходу товариства з кризи.

Для більш поглибленого аналізу фінансового стану КП «Полтававодоканал» та прогнозування можливого банкрутства протягом досліджуваного періоду в магістерській роботі запропоновано застосування таких моделей.

Модель прогнозування банкрутства Е. Альтмана являє собою функцію від п'яти показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за період. За даною моделлю, якщо $Z_A < 1,81$ – ймовірність банкрутства дуже висока, якщо розрахований показник у межах $1,81 \leq Z_A \leq 2,7$, то ймовірність банкрутства середня, якщо $2,7 \leq Z_A \leq 2,99$ – можливість банкрутства низька, а при $Z_A \geq 3$ – дуже низька. Точність прогнозування за цим методом наступна: підприємство стане банкрутом через рік з імовірністю 95 %, через 2 роки – з імовірністю 72 %, через 3 роки – 48 %..

1. П'ятифакторна модель Е. Альтмана

$$Z = 1,2 * K1 + 1,4 * K2 + 3,3 * K3 + 0,6 * K4 + 1 * K5 \quad (3.2)$$

$K1$ – відношення робочого капіталу до суми активів (коефіцієнт мобільності активів);

$K2$ – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів (термін діяльності фірми і сукупна прибутковість);

$K3$ – відношення прибутку до виплати процентів і податків до суми активів (прибутковість майна);

$K4$ – відношення власного капіталу до заборгованості (фінансова структура);

K5 – відношення виручки від реалізації до суми активів (оборотність активів).

$$2019 \text{ рік} = 1,2 * (-0,01) + 1,4 * (-0,22) + 3,3 * (-0,04) + 0,6 * 1,25 + 1 * 0,007 = 0,3;$$

$$2020 \text{ рік} = 1,2 * (-0,09) + 1,4 * (-0,24) + 3,3 * (0,02) + 0,6 * 1,18 + 1 * 0,024 = 0,35;$$

$$2021 \text{ рік} = 1,2 * (-0,31) + 1,4 * (0,004) + 3,3 * (0,004) + 0,6 * 2,26 + 1 * 0,46 = 1,46;$$

У таблиці 3.10 наведено оцінку банкрутства за моделлю Е. Альтмана

Таблиця 3.10

Оцінка кризового стану та можливого банкрутства КП «Полтававодоканал» за моделлю Е. Альтмана у 2019-2021 рр.

Коефіцієнт	2019 р.	2020 р.	2021 р.
K1	-0,01	-0,09	-0,31
K2	-0,22	-0,24	0,004
K3	-0,04	0,02	0,004
K4	1,25	1,18	2,26
K5	0,007	0,024	0,46
Z	0,3	0,35	1,46

Ймовірність банкрутства КП «Полтававодоканал» дуже висока протягом 2019-2021 року. Точність прогнозування за цим методом наступна: підприємство стане банкрутом через рік з імовірністю 95 %, через 2 роки – з імовірністю 72 %, через 3 роки – 48 %.

2. Модель Спрінгейта, відповідно до якої, якщо Z-показник < 0,862, то підприємство є потенційним банкрутом.

$$Z = 1,03 * A + 3,07 * B + 0,66 * C + 0,4 * D \quad (3.3)$$

A – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів (коефіцієнт мобільності активів);

B – відношення прибутку до сплати податків та відсотків до загальної вартості активів (рентабельність активів);

C – відношення прибутку до сплати податків до короткострокової заборгованості (рентабельність короткострокового позикового капіталу);

D – відношення обсягу продажу до загальної вартості активів (оборотність активів).

$$2019 \text{ рік} = 1,03 * (-0,01) + 3,07 * (-0,04) + 0,66 * (-0,1) + 0,4 * (-0,007) = -0,2.$$

$$2020 \text{ рік} = 1,03 * (-0,02) + 3,07 * (-0,01) + 0,66 * (-0,05) + 0,4 * (-0,32) = -0,22$$

$$2021 \text{ рік} = 1,03 * (-0,31) + 3,07 * (0,004) + 0,66 * (0,012) + 0,4 * (0,46) = -0,12;$$

Коефіцієнти аналізу банкрутства за моделлю Спрінгейта наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Оцінка кризового стану та можливого банкрутства КП «Полтававодоканал» за моделлю Спрінгейта у 2019-2021 рр.

Коефіцієнт	2019 р.	2020 р.	2021р.
A	-0,01	-0,02	-0,31
B	-0,04	-0,001	0,004
C	-0,1	-0,05	0,012
D	-0,007	-0,32	0,46
Z	-0,2	-0,22	-0,12

Відповідно моделі Спрінгейта, обрахованої за досліджуваний період 2019-2021 рік, показник Z-показник $< 0,862$, а отже підприємство є потенційним банкрутом.

3. Метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова.

Вчені запропонували використати для експрес-оцінки фінансового стану підприємства рейтингове число. Якщо рейтингове число K для підприємства має значення більше 1, то підприємство знаходиться у задовільному стані. Якщо значення K менше за 1, то це характеризується як кризовий стан.

$$R = 2 * K_3 + 0,1 * K_{ПЛ} + 0,08 * K_I + 0,45 * K_M + K_{пр} \quad (3.4)$$

K_3 – коефіцієнт забезпеченості власними коштами ($K_3 \geq 0,1$);

$K_{ПЛ}$ – коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{ПЛ} \geq 2$);

K_I – інтенсивність обороту авансованого капіталу, яка характеризує обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. коштів, вкладених у діяльність підприємства ($K_I \geq 2,5$);

КМ – коефіцієнт менеджмента, характеризується відношенням прибутку від реалізації до величини виручки від реалізації ($KM \geq (n - 1)/r$, де r – облікова ставка Національного банку);

КПР – рентабельність власного капіталу ($KПР \geq 0,2$).

$$2019 \text{ рік} = 2 * (-0,04) + 0,1 * 0,95 + 0,08 * 0,35 + 0,45 * 0,19 + (-0,07) = -0,06$$

$$2020 \text{ рік} = 2 * (-0,07) + 0,1 * 0,92 + 0,08 * 0,35 + 0,45 * 0,07 + (-0,03) = -0,02$$

$$2021 \text{ рік} = 2 * (-0,31) + 0,1 * 0,43 + 0,08 * 0,73 + 0,45 * 0,11 + (0,0079) = -0,46$$

Коефіцієнти аналізу банкрутства за універсальною дискримінантною функцією наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Оцінка кризового стану та можливого банкрутства КП «Полтававодоканал» за рейтинговою оцінкою фінансового стану Р.С.Сайфуліна і Г.Г.Кадикова у 2019-2021 рр.

Коефіцієнт	2019 р.	2020 р.	2021р.
Кз	-0,04	-0,07	-0,31
Кпл	0,95	0,92	0,43
Ки	0,35	0,35	0,73
Км	0,2	0,07	0,11
Крвк	-0,07	-0,03	0,008
R	-0,06	-0,02	-0,46

Проаналізовано досліджуваний період 2019-2021 рік, бачимо що значення К менше за 1, це говорить про кризовий стан на КП «Полтававодоканал»

4. Розширена факторна модель Г.О. Крамаренка

$$Z = K1 * K2 * K3 * K4 * K5 * K6 * K7 \quad (3.5)$$

К1 – частка прибутку, реінвестована у виробництво (чистий прибуток за мінусом виплачених дивідендів / чистий прибуток);

К2 – рентабельність реалізації (чистий прибуток / чиста виручка від реалізації);

К3 – оборотність власного оборотного капіталу (чиста виручка від реалізації / середній розмір власного оборотного капіталу);

К4 – забезпеченість власним оборотним капіталом (середній розмір власного оборотного капіталу / середній розмір оборотних активів);

К5 – коефіцієнт поточної ліквідності (середній розмір оборотних активів / середній розмір короткострокових зобов'язань);

К6 – частка короткострокових зобов'язань у капіталі підприємства (середній-розмір короткострокових зобов'язань / середній розмір капіталу);

К7 – коефіцієнт фінансової залежності (середній розмір капіталу / середній розмір власного капіталу).

$$2019 \text{ рік} = 1 * 0,11 * (-1,03) * (-0,01) * 0,95 * 0,68 * 1,8 = 0,0013$$

$$2020 \text{ рік} = 1 * 0,04 * (-1,29) * (-0,05) * 0,92 * 0,71 * 1,85 = 0,03$$

$$2021 \text{ рік} = 1 * 0,0091 * (2,3) * (0,75) * 1,84 * 0,27 * 1 = 0,27;$$

Коефіцієнти аналізу банкрутства моделлю О.Г. Крамаренка наведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Оцінка кризового стану за моделлю О.Г. Крамаренка

КП «Полтававодоканал» у 2019-2021 рр.

Коефіцієнт	2019 р.	2020 р.	2021р.
К1	1	1	1
К2	0,11	0,04	0,0091
К3	-1,03	-1,29	2,3
К4	-0,01	-0,05	0,75
К5	0,95	0,92	1,84
К6	0,68	0,71	0,27
К7	1,8	1,85	1
Z	0,0013	0,03	0,27

Проаналізовано досліджуваний період 2019-2021 рік, бачимо що значення К менше за 1, це говорить про кризовий стан на КП «Полтававодоканал»

5. Модель Романа Ліса

Модель Романа Ліса для оцінки фінансового стану була отримана у 1972 році для підприємств Великобританії. Граничне значення для цієї моделі дорівнює 0,037. Тобто, якщо Z_n становить менше 0,037, то це характеризується як кризовий стан підприємства.

$$Z = 0,063 * X1 + 0,092 * X2 + 0,057 * X3 + 0,01 * X4 \quad (3.6)$$

X1 – відношення обігового капіталу до суми активів (оборотність активів);

X2 – відношення операційного прибутку до суми активів (поточна рентабельність активів);

X3 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів (рентабельність активів);

X4 – відношення власного капіталу до позикового капіталу (структура капіталу).

Коефіцієнти аналізу банкрутства за моделлю Романа Лісса наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Оцінка кризового стану та можливого банкрутства
КП «Полтававодоканал» за моделлю Ліса у 2019-2021 рр.

Коефіцієнт	2019 р.	2020 р.	2021 р.
L1	0,36	0,37	0,16
L2	-0,04	-0,02	0,04
L3	-0,22	-0,24	-0,3
L4	1,26	1,18	1,14
Z	0,008	0,009	-0,002

2019 рік = $0,063 \cdot (320237/866173) + 0,092 \cdot (-32970/866173) + 0,057 \cdot (-190304/866173) + 0,001 \cdot (482010/(52408+331755)) = 0,008$

2020 рік = $0,063 \cdot (322213/869917) + 0,092 \cdot (-16432/869917) + 0,057 \cdot (-205574/869917) + 0,001 \cdot (470328/(56319+343270)) = 0,009$

2021 рік = $0,063 \cdot (135179/865523) + 0,092 \cdot (37820/865523) + 0,057 \cdot (-263134/865523) + 0,001 \cdot (461900/(85628+317995)) = -0,002$

Отже, розрахувавши модель Романа Ліса за досліджуваний період 2019-2021 роки бачимо, що Z_t відповідно складає 0,008, 0,009, та -0,02 тобто становить менше 0,037, а це означає що КП «Полтававодоканал» має кризовий стан.

6. Модель діагностики банкрутства Таффлера була розроблена у 1997 році й має наступний вигляд:

$$Z = 0,53 \cdot X1 + 0,13 \cdot X2 + 0,18 \cdot X3 + 0,16 \cdot X4 \quad (3.7)$$

X1 – відношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань (поточна рентабельність короткострокових зобов'язань);

X2 – відношення оборотних активів до суми всіх зобов'язань (покриття оборотними коштами всіх зобов'язань);

X3 – відношення короткострокових зобов'язань до суми активів (частка короткострокової заборгованості у валюті балансу);

X4 – відношення виручки від реалізації до суми активів (оборотність активів).

Дана модель ефективна тим що є однією з нових і сукупний вплив факторів у загальній сумі дає 1, тобто модель повністю описує діяльність підприємства, виходячи із ступеня того чи іншого показника. Якщо Z менше 0,2 то підприємство є потенційним банкрутом. Якщо величина більша 0,3 це свідчить, що у фірми є непогані довгострокові перспективи. У межах від 0,2 до 0,3 – зона невизначеності.

$$2019\text{рік} = 0,53*(-32970/331755) + 0,13*(320237/(52408+331755)) + 0,18*(331755/866173) + 0,16*(303916/866173) = 0,18$$

$$2020\text{рік} = 0,53*(-16432/343270) + 0,13(322213/(56319+343270)) + 0,18*(343270/869917) + 0,16*(307222/869917) = 0,21.$$

$$2021\text{рік} = 0,53*(37820/110650) + 0,13(135179/85628+317995) + 0,18*(110650/865523) + 0,16*(398260/865523) = 0,32$$

Коефіцієнти аналізу банкрутства за моделлю Таффлера наведено у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Оцінка кризового стану та можливого банкрутства КП «Полтававодоканал» за моделлю Таффлера у 2019-2021 рр.

Коефіцієнт	2019 р.	2020 р.	2021р.
X1	-0,099	-0,05	0,34
X2	0,83	0,82	0,33
X3	0,38	0,39	0,13
X4	0,35	0,35	0,46
Z	0,18	0,21	0,32

Отже провівши обрахунки за моделлю Таффлера, отримали наступні результати: у 2019 році підприємство КП «Полтававодоканал» отримало

коефіцієнт Z у розмірі відповідно 0,18 тобто підприємство в цей період є потенційним банкрутом.

У 2020 році показник склав 0,21, що означає що підприємство потрапило у зону невизначеності.

А у 2021 році даний коефіцієнт складає 0,32, тобто КП «Полававодоканал» на кінець досліджуваного періоду покращило свій фінансовий стан і має непогані довгострокові перспективи.

Кінцеві розрахунки згідно вищенаведених моделей діагностики кризового стану КП «Полтававодоканал» згруповано та наведено у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Оцінка кризового стану та ймовірності банкрутства

КП «Полтававодоканал» у 2019-2021 рр.

Моделі діагностики банкрутства	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Нормативне значення	Ймовірність банкрутства
1. Модель прогнозування банкрутства Е. Альтмана	0,3	0,35	1,46	>3	Дуже висока
2. Модель Спрінгейта	-0,2	-0,22	-0,12	>0,862	Дуже висока
3. Метод рейтингової оцінки фінансового стану (рейтингове число) Р.С.Сайфуліна і Г.Г.Кадикова	-0,06	-0,02	-0,46	>1	Дуже висока
4. Модель О.Г.Крамаренка	0,0013	0,03	0,27	>1	Висока
5. Модель Романа Ліса для оцінки фінансового стану	0,008	0,009	-0,002	>0,037	Дуже висока
6. Модель Таффлера	0,18	0,2	0,32	>0,3	Висока

Отже, розрахувавши ймовірність банкрутства КП «Полававодоканал» у 2019 році за моделлю Е. Альтмана склав 0,30, тобто підприємство має досить високу вірогідність банкрутства. Розрахунок за моделлю Спрінгейта становлять -0,2, підприємство є потенційним банкрутом. За методом рейтингової оцінки фінансового стану підприємства Р.С.Сайфуліна і Г.Г.Кадикова у 2019 році склав -0,06. Показник менше 1, тому підприємство перебуває у незадовільному стані. Розрахунок за факторною моделлю Г.О. Крамаренка склала 0,0013. Розрахунок за моделлю Романа Ліса склав 0,008, що не досягає граничного значення та свідчить про те, що підприємство має високу загрозу банкрутства. Модель

Таффлера у аналогічному періоді склала 0,18, загроза банкрутства залишається досить високою.

У 2020 році коефіцієнт за моделлю Е. Альтмана склав 0,35, відбулося збільшення на 0,05, але загроза банкрутства підприємства залишається високою. Розрахунок по моделі Спрінгейна становлять -0,22, що на 0,2 більше ніж у 2019 році, проте підприємство залишається потенційним банкрутом. Показник за методом рейтингової оцінки фінансового стану (рейтингове число) Р.С.Сайфуліна і Г.Г.Кадикова у 2020 році склав -0,02, дане значення є меншим 1, тому підприємство перебуває у незадовільному стані. Стосовно розширеної моделі О.Г. Крамаренка, то тут також показник підприємства 0,03, а це означає що підприємство перебуває у незадовільному стані. Розрахувавши модель Романа Лісса, то бачимо відбулося збільшення показника до 0,009 але все ще підприємство перебуває у зоні високої ймовірності банкрутства. А що стосується моделі Таффлера, то тут ситуація покращилася, показник склав 0,2, це свідчить про те, що підприємство залишається потенційним банкрутом але ситуація покращилась у порівнянні з 2019роком.

У 2021 році коефіцієнт за моделлю Е. Альтмана склав 1,46, відбулося збільшення даного коефіцієнта, в порівнянні з попередніми роками, але загроза банкрутства підприємства залишається високою, оскільки показник має бути більшим 3. Розрахунок за моделлю Спрінгейта становлять -0,12, підприємство залишається потенційним банкрутом. Показник за методом рейтингової оцінки фінансового стану (рейтингове число) Р.С.Сайфуліна і Г.Г.Кадикова у 2021 році склав -0,46, дане значення є меншим 1, тому підприємство перебуває у незадовільному стані. Стосовно розширеної моделі О.Г. Крамаренка, то тут також показник підприємства 0,27, тобто збільшився на 0,24 але цього замало і підприємство перебуває у незадовільному стані. Розрахувавши модель Романа Лісса, отримали -0,012 тобто підприємство перебуває у зоні високої ймовірності банкрутства. А що стосується моделі Таффлера, то тут ситуація покращилася, показник склав 0,32, і це свідчить про те, що підприємство має довгострокову перспективу.

Проаналізувавши ймовірність банкрутства за три роки, можемо зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду зберігається висока ймовірність банкрутства. Хоча з кожним роком коефіцієнт банкрутства за усіма розрахованими формулами зменшується, що є гарною тенденцією.

Висновок до розділу 3

Отже, в результаті дослідження діяльності КП «Полававодоканал», нами можуть бути зроблені наступні висновки.

В структурі оборотних активів найбільшу частку займає дебіторська заборгованість, яка у 2021 році становить 110421 тис. грн., (13%), що свідчить про те, що використовується норма, адже дебіторська заборгованість становить не більше 40% від оборотних активів.

У 2021 році показник дебіторської заборгованості зменшився на 21%, і складає 13% або зменшився на 18570 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком та на кінець 2021 року склав 110421 тис. грн. Ця позитивна динаміка говорить про покращення платоспроможності споживачів підприємства.

Проаналізувавши активи та пасиви можна зробити висновки, що підприємство поступово нарощує свої потужності. В структурі пасиву підприємства, впродовж досліджуваного періоду переважає власний капітал підприємства, загалом більше 54%. Проте обсяг власного капіталу, щороку скорочується так наприклад у 2019 році складає 482010 тис. грн., а у 2021 році 461900 тис. грн., тобто скоротився на 20110 тис. грн. Поточні зобов'язання та забезпечення на кінець досліджуваного періоду зросли та становлять 139436 тис. грн., або 16,11%. Довгострокові зобов'язання та забезпечення на кінець 2021 року в порівнянні з 2019 роком т зросли на 33220 тис. грн й становлять 85628 тис. грн. або 9,89% у структурі пасивів 2021 року.

Проаналізувавши доходи, витрати та фінансові результати підприємства, отримали наступні результати. Зменшення доходів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності негативно вплинули на чистий прибуток КП «Полтававодоканал». Протягом 2019, 2020 років чистий прибуток підприємства був відсутній, оскільки витрати перевищували доходи. Лише у 2021 році сформовано чистий прибуток у розмірі 3658 тис. грн. Дана тенденція є негативною і свідчить про нестабільність на підприємстві та можливість існування кризи.

Якщо вищому керівництву не прийняти відповідних заходів щодо фінансового оздоровлення, це може загрожувати у майбутньому банкрутством КП «Полтававодоканал».

Таким чином, КП «Полтававодоканал» протягом аналізованого періоду здійснює збиткову діяльність, на кінець 2020 р. розмір чистого збитку склав 12428 тис. грн. У 2021 році фінансова ситуація покращилась на підприємстві сформовано чистий прибуток у розмірі 3658 тис.грн. Проте підприємство на даний момент має нестабільне фінансове положення, що підтверджується постійним переважанням витрат над доходами. Підприємство функціонує за рахунок зобов'язань, які на сьогодні не в змозі покрити власним капіталом. Фінансування у товаристві є недостатнім, забезпечення запасів неповноцінне, та завеликим є показник короткострокової заборгованості. Товариству не вистачає власних коштів для покриття фінансових витрат. Власне високе боргове навантаження є головною проблемою КП «Полтававодоканал». Дана ситуація не може тривати постійно, і потребує адекватних заходів реагування.

На КП «Полтававодоканал» проведено оцінку кризового стану та ймовірності банкрутства. Отже, у 2019 році за моделлю Е. Альтмана підприємство має досить високу вірогідність банкрутства. Розрахунок за моделлю Спрінгейта становлять $-0,2$, підприємство є потенційним банкрутом. За методом рейтингової оцінки фінансового стану підприємства Р.С.Сайфуліна і Г.Г.Кадикова у 2019 році склав $-0,06$. Показник менше 1, тому підприємство перебуває у незадовільному стані. Розрахунок за факторною моделлю Г.О. Крамаренка склала $0,0013$. Розрахунок за моделлю Романа Ліса склав $0,008$, що не досягає граничного значення та свідчить про те, що підприємство має високу загрозу банкрутства. Модель Таффлера у аналогічному періоді склала $0,18$, загроза банкрутства залишається досить високою.

У 2020 році коефіцієнт за моделлю Е. Альтмана склав $0,35$, відбулося збільшення на $0,05$, але загроза банкрутства підприємства залишається високою. Розрахунок по моделі Спрінгейна становлять $-0,22$, що на $0,2$ більше ніж у 2019 році, проте підприємство залишається потенційним банкрутом. Показник за

методом рейтингової оцінки фінансового стану (рейтингове число) Р.С.Сайфуліна і Г.Г.Кадикова у 2020 році склав $-0,02$, дане значення є меншим 1, тому підприємство перебуває у незадовільному стані. Стосовно розширеної моделі О.Г. Крамаренка, то тут також показник підприємства $0,03$, а це означає що підприємство перебуває у незадовільному стані. Розрахувавши модель Романа Лісса, то бачимо відбулося збільшення показника до $0,009$ але все ще підприємство перебуває у зоні високої ймовірності банкрутства. А що стосується моделі Таффлера, то тут ситуація покращилася, показник склав $0,2$, це свідчить про те, що підприємство залишається потенційним банкрутом але ситуація покращилась у порівнянні з 2019роком.

У 2021 році коефіцієнт за моделлю Е. Альтмана склав $1,46$, відбулося збільшення даного коефіцієнта, в порівнянні з попередніми роками, але загроза банкрутства підприємства залишається високою, оскільки показник має бути більшим 3. Розрахунок за моделлю Спрінгейта становлять $-0,12$, підприємство залишається потенційним банкрутом. Показник за методом рейтингової оцінки фінансового стану (рейтингове число) Р.С.Сайфуліна і Г.Г.Кадикова у 2021 році склав $-0,46$, дане значення є меншим 1, тому підприємство перебуває у незадовільному стані. Стосовно розширеної моделі О.Г. Крамаренка, то тут також показник підприємства $0,27$, тобто збільшився на $0,24$ але цього замало і підприємство перебуває у незадовільному стані. Розрахувавши модель Романа Лісса, отримали $-0,012$ тобто підприємство перебуває у зоні високої ймовірності банкрутства. А що стосується моделі Таффлера, то тут ситуація покращилася, показник склав $0,32$, і це свідчить про те, що підприємство має довгострокову перспективу.

Проаналізувавши ймовірність банкрутства за три роки, можемо зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду зберігається висока ймовірність банкрутства. Хоча з кожним роком коефіцієнт банкрутства за усіма розрахованими формулами зменшується, що є гарною тенденцією...

РОЗДІЛ 4

НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ НА КП «ПОЛТАВАВОДОКАНАЛ»

4.1. Формування стратегії антикризового фінансового управління на КП «Полтававодоканал»

У попередньому розділі роботи встановлено, що КП «Полтававодоканал» знаходиться у нестійкому становищі, і якщо не виправити ситуацію, це у майбутньому загрожує підприємству банкрутством. Для успішного виходу КП «Полтававодоканал» з фінансової кризи необхідно розробити стратегію антикризового управління і створення умов для якісних структурних змін й тривалого зростання надання послуг.

Як зазначалося у розділі 1, антикризові стратегії включають комплекс заходів в області планування, фінансів, управління персоналом, відносин із групами підтримки, і навіть юридичних заходів з метою забезпечити підприємство від загрози банкрутства і створити умови для повороту до його оздоровлення.

У даному контексті стратегія антикризового фінансового управління КП «Полтававодоканал» – це план дій на відповідний період часу, який дозволяє максимально уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку. Саме розробка антикризової стратегії може допомогти КП «Полтававодоканал» вийти з скрутного фінансового становища.

Серед розглянутих у першому розділі роботи різновидів стратегій антикризового управління для КП «Полтававодоканал» найбільш доцільною буде наступальна стратегія розвитку у поєднанні зі стратегією реструктуризації, що передбачає активну експлуатацію наявного потенціалу підприємства та його нарощування, в тому числі реструктуризацію заборгованості.

Антикризова стратегія підприємства має передбачати не лише ліквідацію зовнішніх ознак кризи, недопущення її подальшого поглиблення, а й відновлення здатності підприємства до самоорганізації, підтримки його внутрішнього та зовнішнього гомеостазу.

У процесі планування виходу з кризового становища та запобіганню появі нових кризових явищ керівництву КП «Полтававодоканал» особливу увагу слід приділяти розробці антикризової стратегії підприємства за етапами, що наведені на рисунку 4.1.



Рис. 4.1. Процес формування антикризової стратегії КП «Полтававодоканал»

*Складено автором

На першому етапі керівництву КП «Полтававодоканал» необхідно переглянути місію та систему цілей підприємства. Необхідно визначити, чи

може підприємство вийти з кризи. Далі визначаються довгострокові, а також короткострокові цілі діяльності підприємства.

Якщо першочергова місія – фінансове оздоровлення підприємства, то цілі можуть бути направлені на досягнення фінансового стану, що відповідає вимогам кредиторів, працівників, акціонерів, тобто бути середньостровими.

На другому етапі побудови стратегії використовуються наступні класичні методи:

1) аналіз сильних і слабких сторін підприємства, сприятливих можливостей і загроз (SWOT-аналіз);

2) оцінка ринкового потенціалу (платоспроможний попит потенційних споживачів, ціни, стратегічні партнери і т.п.);

3) оцінка виробничих можливостей: стан устаткування, рівень якості, потенціал технологій, і т.п.;

4) оцінка трудових ресурсів: чисельність, укомплектованість, кваліфікація робітників, фахівців і менеджерів, наявність команди, корпоративного духу, ставлення до змін, бажання активно працювати і вчитися і т.п.;

5) оцінка матеріальних ресурсів;

6) оцінка фінансового стану і фінансових ресурсів.

Вивчаючи зовнішнє середовище КП «Полтававодоканал», необхідно з'ясувати, які загрози і які можливості воно таїть у собі. Для цього керівництву КП «Полтававодоканал» варто використовувати метод SWOT-аналізу. Він дозволяє поряд з аналізом зовнішнього середовища провести поглиблене дослідження сильних і слабких сторін підприємства.

З точки зору формування антикризової стратегії сильні сторони КП «Полтававодоканал» важливі, оскільки вони можуть бути використані у якості основи антикризової стратегії. У той же час, успішна антикризова стратегія спрямована на усунення слабких сторін, які сприяють появі кризової ситуації, визначення конкурентних переваг підприємства. Тому на третьому етапі основна увага приділяється визначенню ключових проблем КП «Полтававодоканал», що було викладено у третьому розділі роботи.

Для подальшого розвитку та виходу з кризи КП «Полтававодоканал» необхідно розвивати сильні сторони та усувати слабкі сторони, використовуючи можливості зовнішнього середовища.

На четвертому етапі проводиться розгляд двох альтернативних варіантів виходу підприємства з кризи і його оздоровлення шляхом реалізації антикризової стратегії.

Антикризова стратегія передбачає формування комплексу заходів щодо виходу підприємства з кризи, які діляться на тактичні та стратегічні. Тактичні заходи орієнтовані на отримання додаткового часу для проведення більш дієвих заходів щодо стабілізації. До них відносяться заходи щодо скорочення всіх видів витрат, закриття підрозділів, розпродаж обладнання, скорочення персоналу, скорочення діяльності. Дані заходи, хоча і не вимагають значних витрат і зусиль, надають тимчасовий ефект.

Стратегічні ж антикризові заходи передбачають активні довгостворокі дії, пов'язані з такими заходами, як модернізація устаткування, впровадження нових технологій, (що у свою чергу скоритить витрати), зниження (підвищення) тарифів, і дають можливість досягти стійкого ефекту фінансового оздоровлення підприємства в майбутньому. Проте стратегічні антикризові заходи можуть бути реалізовані керівництвом підприємства завдяки проведенню тактичних антикризових заходів.

Тобто, оперативні заходи полягають у виявленні внутрішніх резервів, у кадрових змінах, одержанні кредитів, використанні грантів, залученню інвестицій та іншому. Стратегічні заходи полягають у вивченні потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, а також у розробці загальної концепції виходу підприємства з кризового становища.

Діяльність менеджерів КП «Полтававодоканал» при реалізації обраної антикризової стратегії повинна включати в себе виконання завдань, наведених на рисунку 4.2.

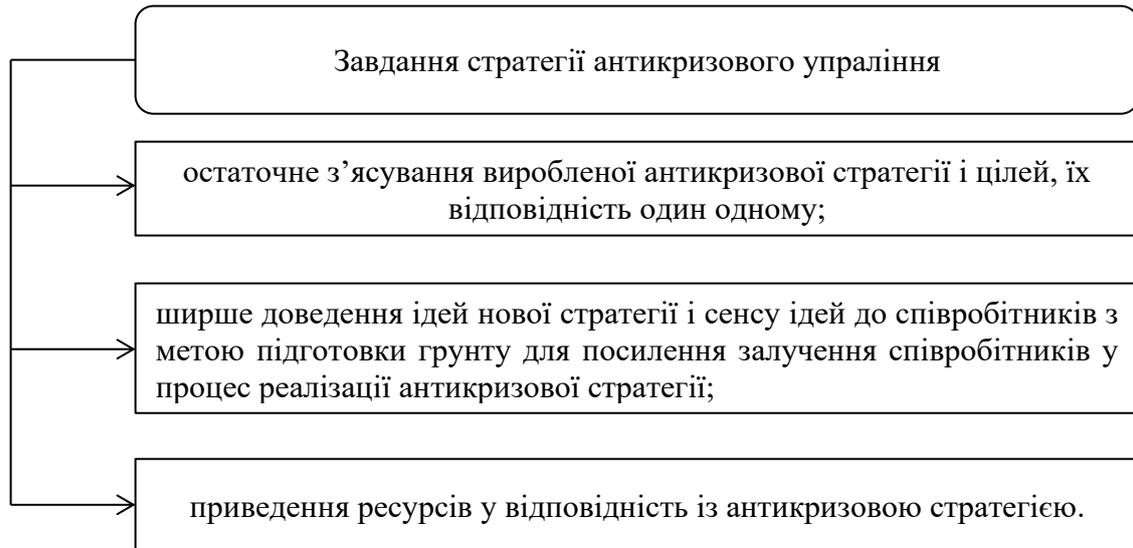


Рис. 4.2. Завдання стратегії антикризового фінансового управління на КП «Полтававодоканал»

На п'ятому етапі відбувається реалізація антикризової стратегії. На стратегію підприємства впливають і накладають певні обмеження існуюча структура і система управління; управлінська культура; навички та ресурси. Також на реалізацію антикризової стратегії великий вплив робить правильне використання ресурсів підприємства.

Основні проблеми, які можуть виникнути перед керівниками КП «Полтававодоканал» при розробці й реалізації антикризової стратегії, зводяться до наступних:

1) застосування нових засобів досягнення виживання на ринку може викликати збільшення витрат;

2) недостатньо глибокий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства може посилити негативні наслідки неправильних стратегічних рішень.

Стратегія антикризового фінансового управління КП «Полтававодоканал», має бути спрямована на встановлення параметрів, що визначають перелік альтернативних дій з вирішення питання неузгодженості між цілями

підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ресурси значно впливають на реалізацію антикризової стратегії, так як їх правильне використання має вирішальне значення для успішної діяльності КП «Полтававодоканал». Менеджер повинен в максимально мобілізувати ресурси підприємства та розподілити їх так, щоб отримати найбільший ефект. Механізм використання ресурсного потенціалу підприємства приводиться у відповідність із здійснюваною антикризовою стратегією. До функціональних підрозділів підприємства мають бути доведені нові завдання. Порівнюючи очікувані результати з дійсними, менеджери можуть використовувати бальну систему оцінки розбіжностей. При реалізації стратегія антикризового управління може переглядатися якщо цього вимагають виникаючі обставини. Антикризова стратегія включає оперативні та стратегічні заходи (рис.4.3).



Рис. 4.3. Заходи реалізації стратегії антикризового фінансового управління на КП «Полтававодоканал»

Оперативні заходи покликані впродовж короткого періоду стабілізувати фінансовий стан. Реалізація оперативних заходів повинна бути здійснена впродовж 3-4 місяців. Слід звернути увагу, що на КП «Полтававодоканал» резервних фондів немає. У цьому напрямку підприємство повинне підвищити

свою ліквідність та фінансову стійкість, забезпечити певний рівень прибутковості насамперед за рахунок власних ресурсів, оскільки за такий короткий час не може очікувати на зовнішні джерела фінансової допомоги. Тож у першу чергу, необхідно по-перше, збільшити надходження коштів (максимально) і, по-друге, зменшити вихідних грошові потоки (економія).

На КП «Полтававодоканал» потрібно здійснити такі оперативні антикризові заходи:

- 1) скорочення виробничих запасів;
- 2) здача в оренду частини основних фондів;
- 3) рефінансування дебіторської заборгованості;
- 4) реструктуризація кредиторської заборгованості;
- 5) зменшення витрат.

З врахуванням реальної вартості запасів КП «Полтававодоканал» повинно здійснити комплекс заходів для позбавлення їх надлишків на складах. Це дасть змогу збільшити розмір грошових потоків на товариство, а також зменшить витрати по їх зберіганню, прискорить обертання обігових коштів, що в кінцевому результаті підвищить прибуток і рентабельність. Також важливо провести дослідження усього наявного устаткування, технологій, і у разі виявлення невикористовуваних - здавати їх в оренду, що також повинно забезпечити приплив грошових надходжень.

Вагомим способом збільшення припливу коштів на КП «Полтававодоканал» буде скорочення дебіторської заборгованості. Результати аналізу господарської діяльності, проведеного в п. 3.2, встановлено, що на КП «Полтававодоканал» високий рівень невикористовуваної дебіторської заборгованості і хоча вона на кінець 2021 року скоротилась на 185701 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком, але все ж таки становить 110421 тис. грн або майже 13% у структурі балансу.

Однією з основних проблем КП «Полтававодоканал» є високий рівень витрат. На підприємстві резерви зниження витрат криються в матеріальних

витратах, витратах на оплату праці, реалізаційних витратах, оскільки вони займають значну частку у структурі загальних витрат.

Управління витратами дасть можливість КП «Полтававодоканал» підвищити розміри вхідних грошових потоків і тим самим поліпшити ділову активність та фінансову стійкість. Зокрема це розробка норми витрат усіх видів ресурсів: основних і допоміжних матеріалів, енергії, трудових ресурсів тощо. В процесі планування встановлюються граничні (допустимі) загальні витрати в підрозділах і в цілому по підприємству (кошториси) на одиницю послуг.

На нашу думку, заробітну плату потрібно пов'язати до результатів роботи працівників. Це дасть змогу більш ефективно працювати. Також за рахунок заощаджених грошових коштів на КП «Полтававодоканал» варто розробити певну систему винагород. Працівники отримуватимуть додаткову грошову винагороду, коли виконали понаднормову роботу. Ще одним із завдань вищого керівництва КП «Полтававодоканал» буде поліпшити умови праці та відпочинку своїх працівників, покращити мікроклімат на товаристві. В умовах кризи варто приділити більшу увагу потребі у підвищення нематеріального стимулювання працівників. Дані заходи допоможуть підвищити мотивацію та продуктивність праці.

Крім того, зростання грошових надходжень на КП «Полтававодоканал» можна домогтися за рахунок наступних заходів:

- 1) збільшення операційного доходу за рахунок оптимізації цінової політики, скорочення постійних і змінних витрат;
- 2) збільшення іншого операційного доходу за рахунок здачі в оренду устаткування, приміщень та ін.;
- 3) збільшення іншого доходу за рахунок реалізації устаткування, що зношене або не використовується та інше.

Таким чином, дані оперативні заходи забезпечать зростання грошових потоків на товариство в короткостроковий період. За рахунок скорочення витрат – зменшаться вихідні кошти.

Стратегічні й оперативні заходи взаємозалежні, і здійснювати одні у відриві від інших неможливо. Реалізація стратегічних заходів КП «Полтававодоканал» ставить за мету створення адекватних умов всередині підприємства для досягнення ним своїх стратегічних цілей. Суттєвою особливістю стратегічних заходів на відміну від оперативних є те, що вони:

- 1) здійснюється в значно триваліші строки, ніж оперативні. Для даного товариства бажаними строками їх реалізації буде 1-3 роки;
- 2) стратегічні заходи КП «Полтававодоканал» розробляються відповідно до його стратегічних цілей та місії;
- 3) ефективне проведення стратегічних заходів КП «Полтававодоканал» потребує значних грошових вкладень.

Для успішної реалізації стратегічних заходів на підприємстві доречно розробити інвестиційні проекти залучивши інвесторів до їх реалізації; прийняти участь в міжнародних програмах з модернізації систем водопостачання та водовідведення в Україні (такі наприклад як NEFKO NIP); водної Програми НЕФКО - ЄС «Інвестиційна платформа добросусідства» (NIP); кредитна програма «Чисте виробництво» та інше (основні можливості та вимоги з реалізації представимо в таблиці 4.2)

Таблиця 4.2

Програми та гранти з модернізації та новітніх систем водопостачання та водовідведення

Програми	Програма модернізації системи водопостачання в Україні в рамках інвестиційної платформи сусідства 2ЄС (NIP)	Програми НЕФКО -ЄС «Інвестиційна платформа добросусідства» (NIP) (водна програма)	Кредитна програма «Чисте виробництво»
1	2	3	4
Мета	Програма надає фінансування для забезпечення невідкладних потреб у модернізації та вдосконаленні енергоефективності об'єктів водопостачання та водовідведення; а також покращити стан процесів постачання та очистки води	Програма надає фінансування для реалізації інвестиційного проекту «Модернізація та реконструкція системи водовідведення у місті».	Програма підтримки екологічних та економічно вигідних проектів

Продовження табл.4.2

1	2	3	4
Обсяги фінансування	Фінансування надається українським містам. Воно складається з кредитування з боку Нефко та грантового фінансування ЄС. Кредитування варіюється в межах, приблизно, 1 – 2 мільйони євро, а грантовий внесок коливається від 150 000 до 400 000 євро. Бенефіціари – міські ради – мають забезпечити щонайменше 10 відсотків проектних витрат з власних бюджетів.	Перший етап програми передбачає впровадження 10 проектів на суму близько 10 млн. євро. Кредитне фінансування НЕФКО від 0,5 млн до 2 млн євро. Планується реалізація 10 проектів на першому етапі. Позичальник: місто або водоканал. Грантове фінансування до 25% від суми кредиту для обласних центрів. Розмір гранту визначається індивідуально в залежності від екологічних показників проекту (скорочення обсягів CO ₂ , азоту, фосфору).	Вартість проекту – від 100 до 400 тис.євро в гривневному еквіваленті; Гранти та кредити в євро 6% річних, сума кредиту від 100 до 500 тис. євро. Фінансування для муніципалітету або фінансово спроможних громадян
Напрями використання коштів	– вдосконалення енергоефективності систем водопостачання та водовідведення; – зменшення обсягів скидання забруднюючих речовин у річки, озера та водосховища; – покращення якості води, а також послуг водопостачання та водовідведення для громадян України; – підтримка розробки планів із забезпечення водними ресурсами разом з довгостроковими програмами розвитку за участі підприємств у галузі водопостачання та водовідведення.	– модернізація та реконструкція системи водовідведення; – зменшення обсягів забруднюючих речовин	«Чисте виробництво» проекти по водоканалам, енергетика, сільське господарство, поводження з відходами тощо.

Для успішного виходу КП «Полтававодоканал» з кризового стану, необхідні ефективні заходи. На даному етапі КП «Полтававодоканал» потрібно

забезпечити реалізацію комплексу оперативних та стратегічних заходів антикризового управління. Серед оперативних заходів варто відмітити: скорочення запасів, здача в оренду частини основних фондів, рефінансування дебіторської заборгованості та зменшення витрат. Стратегічні заходи виходу КП «Полтававодоканал» з кризи будуть впроваджуватися протягом тривалого часу та стосуватимуться під час реструктуризації підприємства.

4.2. Реструктуризація у системі антикризового фінансового управління на КП «Полтававодоканал»

У зарубіжній і вітчизняній теорії та практиці одним із поширених засобів фінансового оздоровлення підприємства є реструктуризація. Під реструктуризацією в усьому світі розуміють процес підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою прийняття менеджментом комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи управління бізнесом до ринкових умов, що постійно змінюються. Реструктуризація повинна забезпечувати зростання вартості підприємства за рахунок можливих внутрішніх змін (мобілізації внутрішніх резервів удосконалення всіх аспектів діяльності).

Отже, процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств.

У розвинених країнах реструктуризація підприємств відбувається безперервно. Такий тип реструктуризації проводиться через заходи реорганізації бізнесу, реінжинірингу бізнес-процесів та структурного розвитку. Здебільшого, така реструктуризація пов'язана з еволюційним характером розвитку, тобто виходить з реальних життєвих потреб підприємства та ґрунтується на його ресурсах. Еволюційна реструктуризація може включати такі складові: зміну організаційної структури, зміну системи управління, поділ підприємства та виділення самостійних підрозділів, а також приєднання інших підрозділів та підприємств.

Корисним для вітчизняних підприємств є досвід реструктуризації виробничої сфери країн Центральної Європи. Реструктуризація підприємств у цих країнах включала в себе:

1. Юридичну реорганізацію – зміну структури власності та корпоратизацію.
2. Фінансову реорганізацію – оптимізацію активів та пасивів, санацію балансу, зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості.
3. Організаційну та функціональну перебудову, яка охоплювала організацію відділів, внутрішню ієрархію, методи бухгалтерської звітності, комунікації, персонал тощо. Функціональна реорганізація, в свою чергу, була орієнтована на виробничий процес, технологію, наявність ресурсів, збут.
4. Демонополізацію великих підприємств шляхом їх поділу на самостійні фінансово-господарські одиниці.

При аналізі сучасних моделей реструктуризації було виявлено, що значна їх кількість складається з певного переліку схожих за змістом етапів, які мають зазвичай різну послідовність виконання. Зокрема, М.Д.Аістова виділяє наступні основні етапи проведення реструктуризації [66]: повна діагностика підприємства, аналіз й розробка концепції, програма реструктуризації, реалізація програми реструктуризації. Модель реструктуризації підприємства запропонована на рисунку 4.4.

Після проведення аналізу КП «Полтававодоканал», оцінки ліквідності і платоспроможності, розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості, а також діагностики банкрутства можна зробити висновок, що підприємство характеризується кризовим станом та існує загроза банкрутства.

Але проведення SWOT-аналізу допоможе підприємству визначити зовнішні можливості та сильні внутрішні позиції. Необхідно забезпечити підприємству фінансову стійкість та платоспроможність шляхом здійснення реструктуризації.

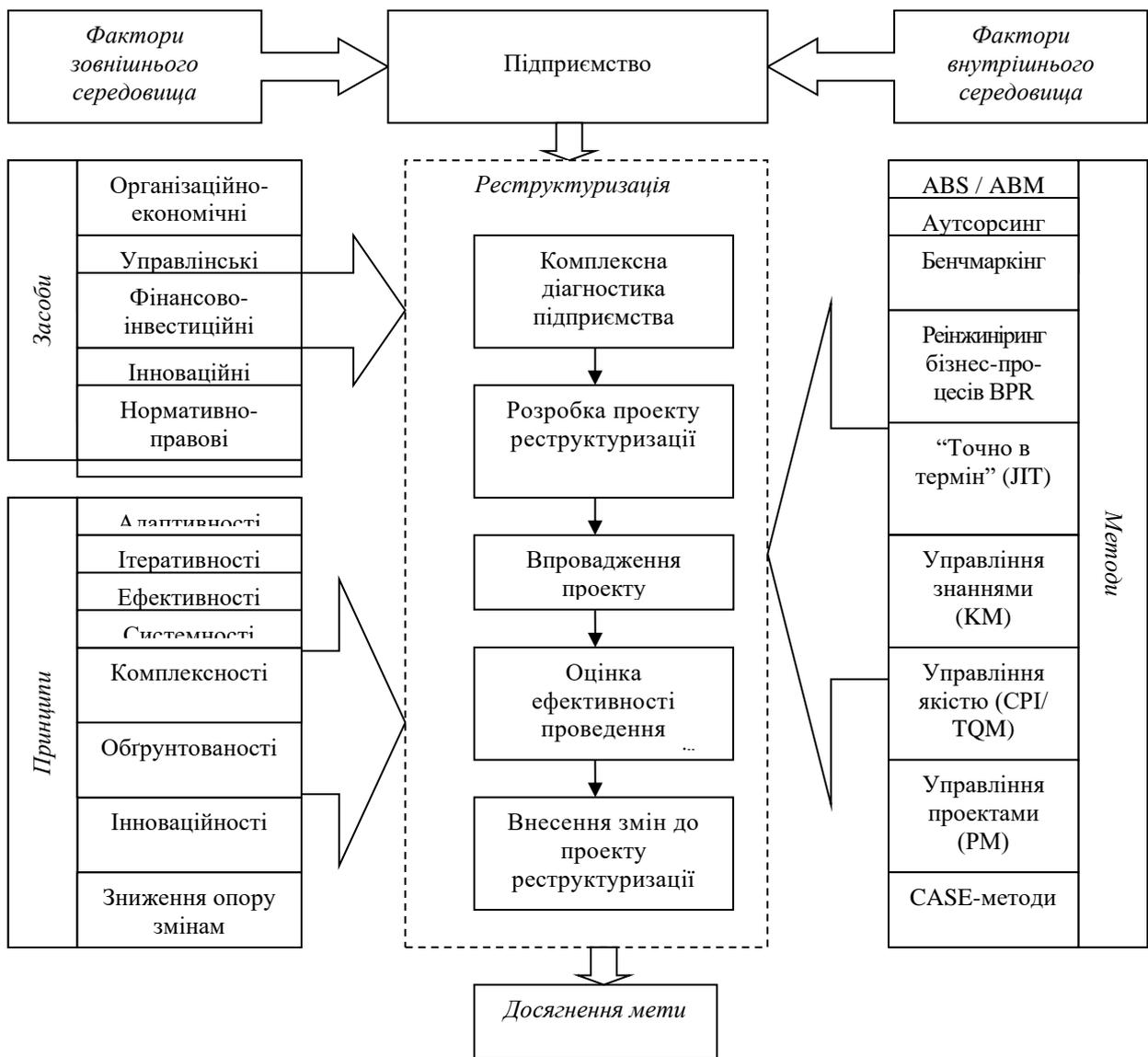


Рис.4.4. Модель механізму реструктуризації промислового підприємства

*Складено автором за [9]

Залежно від поставлених цілей реструктуризації існує два її види – оперативна (короткострокова) та стратегічна (довгострокова). Спробуємо поєднати ці дві форми, і провести, так звану, комплексну реструктуризацію. Оперативну реструктуризацію проведемо з метою відновлення платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ліквідності. За допомогою проведення стратегічної реструктуризації забезпечимо формування довгострокових конкурентних переваг підприємства та його сталий розвиток.

Стратегічна реструктуризація підприємства передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування на реалізацію таких дій: придбання нового обладнання; введення новітніх технологій; реорганізацію

структури управління підприємством; підвищення кваліфікації персоналу; реструктуризацію власності.

Реструктуризація КП «Полтававодоканал» має бути спрямована на введення інноваційних технологій, а саме вдосконалення енергоефективності об'єктів водопостачання та водовідведення. Прикладом може бути встановлення новітніх насосів, що дає можливість знизити енергоємність насосних станцій на 15-35%. Також встановлення теплових насосів та інше. Модернізація системи водопостачання та водовідведення (капітальний ремонт, капітальне будівництво мереж водопостачання та водовідведення, та інше). Адаптація до зовнішніх умов діяльності: зменшення обсягів забруднюючих речовин, що потрапляють у річки, озера водосховища; покращення якості води та послуг водопостачання та водовідведення для населення. Вдосконалення організаційної структури та роботи персоналу.

У межах стратегічної реструктуризації пропонуються заходи: розробити стратегію розвитку підприємства та інвестиційний проект, пошук інвесторів, технічне переозброєння та модернізація обладнання з метою скорочення витрат на обслуговування, тобто, зниження собівартості послуг (рис. 4.5).

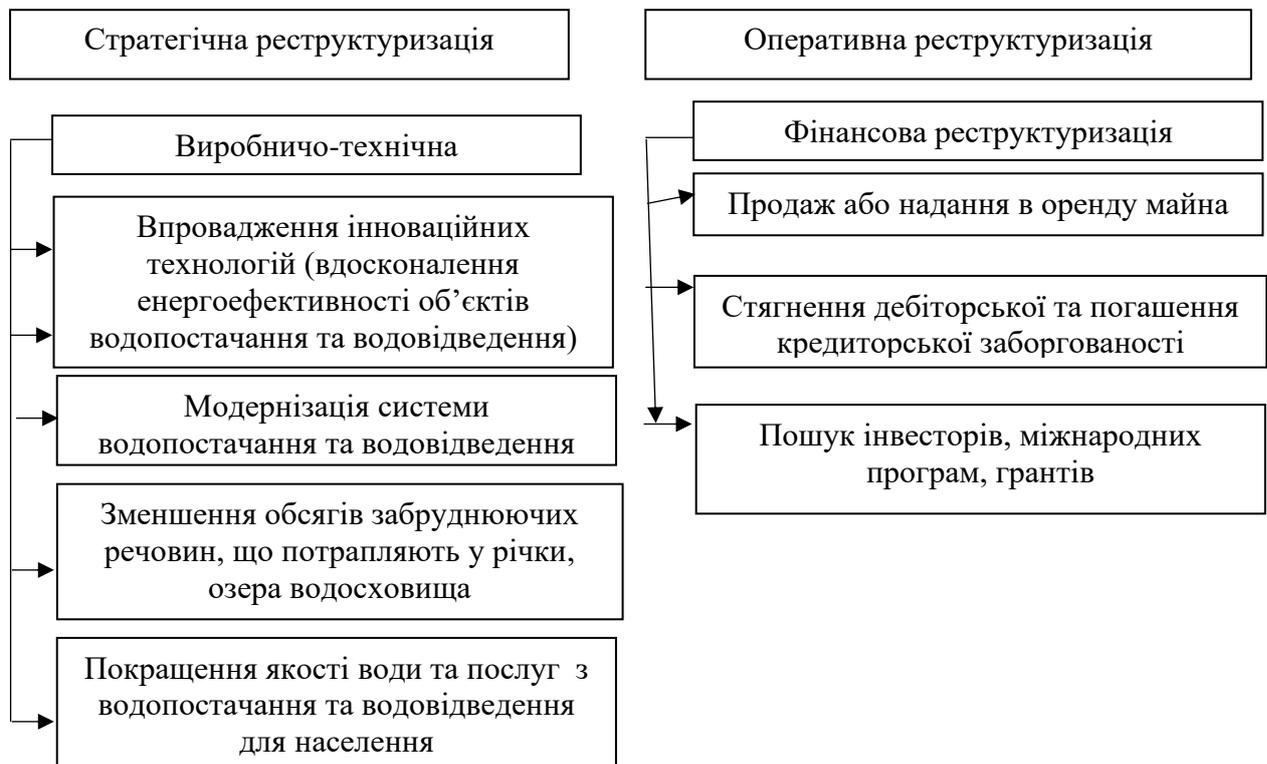


Рис. 4.5. Основні напрямки реструктуризації КП «Полтававодоканал»

Підвищення конкурентного статусу КП «Полтававодоканал» є передумовою виходу підприємства з кризи і забезпечується сукупністю заходів, розроблених з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що сприяють формуванню оптимального функціонування, розвитку, а також досягненню збалансованості інтересів споживачів і підприємства.

Також одним із найголовніших завдань для КП «Полтававодоканал» є такі: перехід на інноваційний шлях розвитку; формування ефективної інвестиційної політики; технічне переозброєння та модернізація обладнання.

Дані заходи є взаємопов'язаними. Так, формування інвестиційної політики необхідне для залучення інвестицій в розвиток КП «Полтававодоканал», що є досить складно, оскільки в нашій державі складна політико-економічна ситуація, яка відлякує потенційних інвесторів, а зараз особливо. Тому КП «Полтававодоканал» можна брати участь в різних державних програмах, які дозволять отримати грошову допомогу, або сподіватися на відшкодування певної частини витрат на купівлю нового обладнання.

Для того, щоб покращити структуру активів, поліпшити фінансовий стан, платоспроможність та ліквідність, КП «Полтававодоканал» може здійснити продаж майна, яке не задіяного у процесі виробництва. У підприємства є такі можливості. Це завдання покладається на економічний відділ. Крім того, для КП «Полтававодоканал» необхідне впровадження сучасних інноваційних технологій. Проведений аналіз показав, що на підприємстві використовується значна частка зношеного обладнання. На вирішення даної проблеми КП «Полтававодоканал» має можливість залучати грантові кошти, здійснювати операції на ринку цінних паперів, співпрацювати з лізинговими компаніями, здійснювати самофінансування. Проте одним з найкращих варіантів є лізинг.

Вцілому запропоновані заходи втілюються у програмі реструктуризації підприємства, порядок складання і затвердження якої наведений на рисунку. 4.6.

Запропонована програма реструктуризації розробляється спільно всіма службами підприємства, переглядається в процесі створення кінцевого варіанту і затверджується керівництвом підприємства. Таким чином, за умови реалізації

запропонованої програми реструктуризації, КП «Полтававодоканал» має змогу суттєво покращити свій фінансовий стан, покрити збитки минулих періодів та отримати додаткові доходи у майбутні періодах.



Рис. 4.6. Порядок складання і затвердження програми реструктуризації КП «Полтававодоканал»

Також доречно розглянути напрями зміцнення фінансового стану підприємства з урахуванням світового досвіду забезпечення прибутковості комунальних підприємств, що й пропонуємо у наступному підпункті.

4.3. Напрями зміцнення фінансового стану КП «Полтававодоканал» з урахуванням світового досвіду забезпечення прибутковості комунальних підприємств

Досвід розвитку більшості країн з ринковою економікою дозволяє зробити висновок про існування певних законів, принципів, які необхідно враховувати при вирішенні завдань модернізації роботи комунальних підприємств.

В країнах Європи з метою досягнення оптимального результату ефективності роботи підприємств комунального господарства використовують три моделі:

1) англійська передбачає організаційно-правові форми об'єднань підприємств, які надають комунальні послуги, та повну їх приватизацію;

2) за німецькою моделлю підприємства комунального господарства стають акціонерними підприємствами, при цьому головним пакетом акцій володіє муніципалітет;

3) французька модель передбачає поєднання муніципальної власності на об'єкти комунального господарства і управління ними з боку приватного бізнесу.

Стосовно підвищення ефективності фінансового забезпечення комунального господарства особливу увагу на сьогоднішній день приділяють французькій моделі, яка передбачає залучення в комунальну власність приватного капіталу через застосування таких форм: контракт на виконання робіт, контракт на управління підприємством, приватизація, оренда/лізинг, концесія:

1) контракт на виконання робіт – тобто підприємства залучають приватні компанії до проектування, будівництва об'єктів, їх експлуатації й інших видів робіт. Широко застосовується також в США, Канаді, Франції;

2) контракт на управління – після укладання контракту на управління комунальним підприємством приватне підприємство відповідає за виконання усіх завдань, пов'язаних з управлінням комунальним підприємством. Найчастіше використовується у Німеччині й Швеції;

3) приватизація – це спосіб залучення приватного капіталу у комунальне господарство, даний метод використовується рідко. У Великобританії підприємства комунального господарства приватизовані і являються акціонерними компаніями;

4) задача комунальних підприємств – є найпоширенішою на сьогодні формою залучення приватного капіталу в комунальне господарство, тобто задача

комунальних підприємств в оренду фізичній або юридичній особі. Умови оренди визначаються місцевими органами влади. Оренда дозволяє підвищити ефективність використання основних фондів підприємства та задіяти фонди, що тимчасово не використовуються. Оренда/лізинг, як спосіб залучення приватного капіталу в комунальне господарство, застосовується в Канаді, Франції.

5) концесія – передбачає передачу суб'єкту підприємницької діяльності право на створення (будівництво) або управління (експлуатацію) об'єктів комунального господарства. Концесії отримали широке застосування у Франції, Болгарії, Естонії, Філіппінах, Аргентині. Дана форма залучення приватної ініціативи ґрунтується на договірній основі посадових осіб органів місцевого самоврядування з фізичною чи юридичною особою. В договорі передбачається, що дохід фізичної/юридичної особи залежить не від прибутку за рахунок підвищення цін на послуги, а від підвищення ефективності роботи комунального підприємства за рахунок зниження витрат, збалансованої тарифної політики, зростання продуктивності праці, економії ресурсів, поліпшення якості послуг [33].

В умовах антикризового управління основними вимогами до планування і управління функціонуванням підприємства є усунення і запобігання кризовим явищам в усіх видах діяльності підприємства, та забезпеченні ефективного функціонування. Ці вимоги можна відобразити в структурі економіко-математичних моделей підприємства за напрямками його діяльності.

У загальному випадку моделі управління підприємством можна розділити на динамічні та статичні. До динамічних відносяться моделі визначення об'єму випуску продукції, визначення необхідних фінансових коштів, визначення ціни продукції, розрахунок необхідного прибутку, вплив відхилень ціни ресурсів на об'єм продукції, визначення термінів переобладнання технічних систем тощо. До статичних моделей відносяться моделі ресурсного планування, оптимізації завантаження обладнання, розподілу обладнання і персоналу за видами робіт, вибору технології виготовлення виробу, планування асортименту продукції і попиту на товари тощо. Розглянемо деякі підходи до побудови моделей

антикризового управління за напрямками діяльності підприємства. Для моделювання діяльності підприємства можуть успішно застосовуватись такі методи:

- теорії ігор за умови побудови функцій переваг учасників (основні переваги: можливість збору і обробки нечіткої і неповної інформації; основні недоліки: значна трудомісткість);
- людинно-машинних систем (основні переваги: розподіл праці між комп'ютерною системою і спеціалістом – всі обчислення виконуються комп'ютером, а всі критичні рішення приймаються спеціалістом; основні недоліки: необхідність побудови розподілених систем підтримки формування рішень з подальшим постійним поновленням, інформаційні перевантаження);
- штучного інтелекту (основні переваги: висока ефективність роботи з високо динамічними ситуаціями, які стандартизовані; основні недоліки: в нестабільних умовах, коли інформація є слабоформалізованою, ці методи не є ефективними);
- програмно-цільового планування (основні переваги: висока точність результатів планування; основні недоліки: за умов динамічного розвитку економіки виникає необхідність постійно поновлювати цілі);
- стратегічного управління (основні переваги: можливість ефективного планування діяльності підприємства на верхньому рівні; основні недоліки: ці методи є якісними і не дозволяють деталізувати кількісні показники діяльності підприємства);
- математичні моделі економічної взаємодії і кооперативного формування рішень (основні переваги: висока ефективність в умовах повної своєчасної інформації; основні недоліки: в умовах неповної і неточної інформації виникають значні похибки, які можуть спричинити появу кризових явищ та їх поглиблення);
- управління підприємством на основі аналізу економічної ефективності (основні переваги: висока ефективність при добре формалізованих критеріях і в умовах повної чіткої інформації; основні недоліки: за умов неповної і нечіткої

інформації, яка швидко змінюється, наявності неформалізованих критеріїв, застосування цих методів не є ефективним);

– аналізу ризикових ситуацій в економіці (основні переваги: висока ефективність в умовах неповноти, нечіткості і імовірнісного характеру інформації, що дозволяють враховувати премії за ризик; основні недоліки: за умов нерозвинутого фінансового ринку і унікальності проекту ці методи втрачають свої переваги);

– оцінки інвестицій; основні переваги: висока ефективність за умов прийнятих критеріїв; основні недоліки: існують певні проблеми формування критеріїв та встановлення їх відповідності змінам зовнішнього і внутрішнього середовища; інші.

Разом з тим на діяльність підприємства мають вплив і фактори зовнішнього середовища, які необхідно враховувати при моделюванні діяльності підприємства.

Основні економіко-математичні моделі, що забезпечують ефективне антикризове управління підприємством, отримані на основі формалізованого обліку економічних, фінансових, виробничих зв'язків між основними підрозділами підприємства в умовах ринку.

Моделі, що розглядаються у даній роботі, відображають найбільш суттєві закономірності перетворень ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових) в продукцію, що виготовляється підприємством, і виражаються у вигляді прибутку, що отримується після збуту цієї продукції/

Аналіз розроблених моделей показує, що домінуючим фактором є об'єм виробництва $X(n)$, від якого залежать багато інших показників. При цьому показник $X(n)$ у різних моделях подано як вихідний параметр моделі або як вхідний параметр, що задається. Тому основним блоком комплексної моделі антикризового управління підприємством є блок обчислення об'єму виробництва $X(n)$. Змінні і постійні витрати виробництва $U(n)$ та $Z(n)$ належать до параметрів, на які керівники підприємства можуть активно впливати шляхом удосконалення технології виготовлення (зменшення матеріаломісткості,

енергомісткості, спеціалізації виробництва, його механізації і автоматизації тощо), підвищення продуктивності праці, зміни чисельності персоналу і умов оплати праці тощо. Контроль цих показників є важливим для забезпечення ефективної діяльності виробництва. Доцільно для витрат $U(n)$ і $Z(n)$ мати спеціальні блоки у комплексній моделі. Таким чином, центральними загальними напрямками антикризового управління підприємством є дослідження об'єму виробництва $X(n)$, блок змінних витрат $U(n)$ і блок постійних витрат $Z(n)$. Загальна схема моделі об'єму виробництва $X(n)$ має вид (рис.4.7).

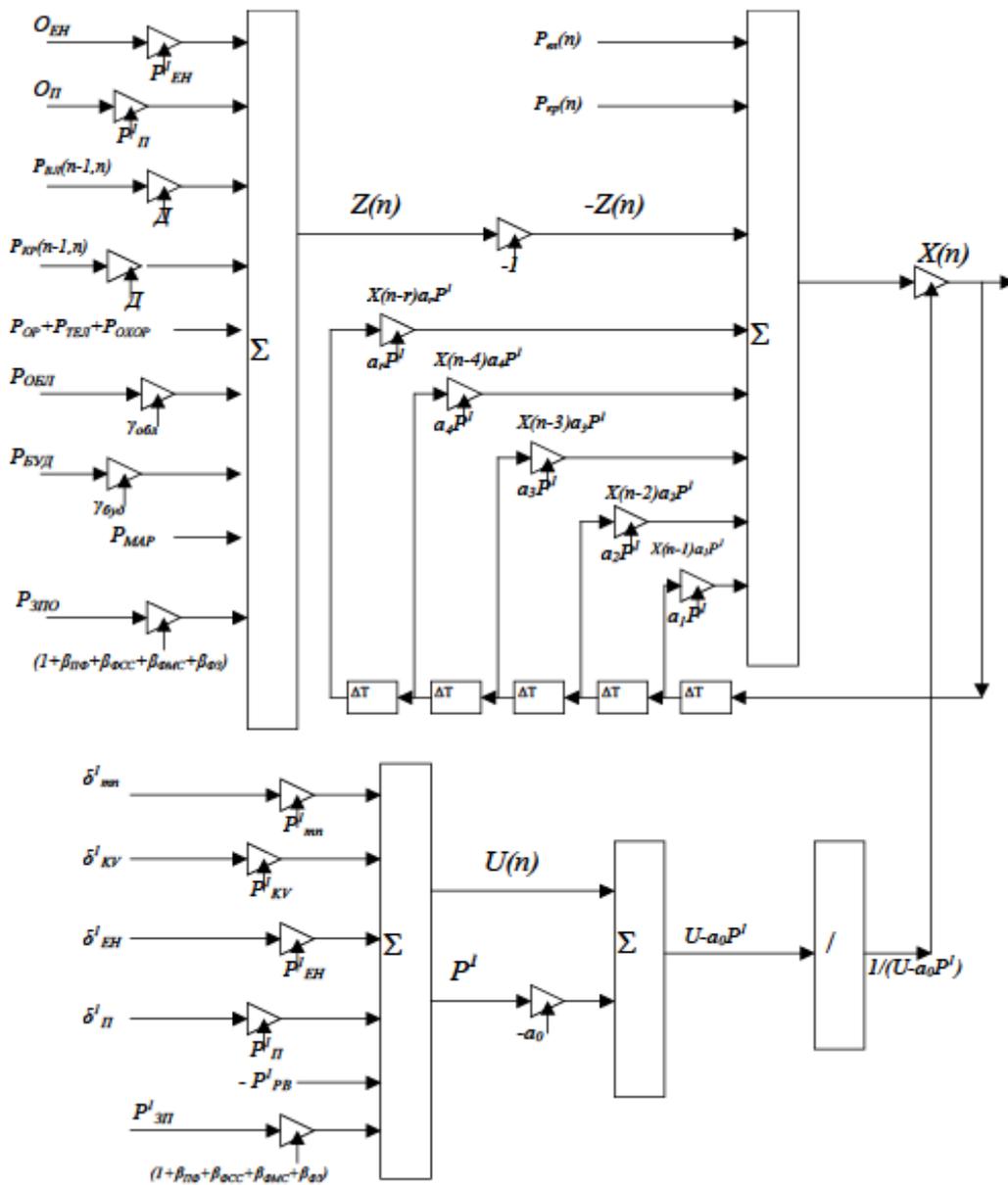


Рис. 4.7. Загальна схема моделі виробництва продукції $X(n)$

Де ΔT – запізнення в реалізації продукції і отриманні за неї виручки на один період часу, D – дохід, $PВЛ$ – власні фінансові кошти, PKP – залучені фінансові кошти, δ^1_{mn} – витрати n -го матеріалу на виготовлення одного виробу, P^1_{mn} – вартість одиниці n -го матеріалу, δ^1_{kv} – кількість комплектуючих V -го типу, що використовуються для складання одного виробу, P^1_{kv} – вартість однієї комплектуючої V -го типу, $\delta^1_{ен}$ – витрати електроенергії на виготовлення одного виробу, $P^1_{ен}$ – вартість одиниці електроенергії, $\delta^1_{п}$ – витрати пального на виготовлення одного виробу, $P^1_{п}$ – вартість одиниці пального, $P^1_{зп}$ – об'єм заробітної платні персоналу, що безпосередньо зайнятий у виробництві (на один виріб), $P^1_{рв}$ – вартість повернутих коштів на один виріб (реалізованих відходів), $P_{мар}$ – вартість заходів з маркетингу і збуту, $P_{ор}$ – вартість оренди за період n , $P_{тел}$ – вартість телефонного обслуговування за період n , $P_{охор}$ – вартість охорони за період n , $P_{зп}$ – заробітна платня обслуговуючого персоналу, K_m, K_k – число типорозмірів матеріалів і комплектуючих, $O_{ен}$ – витрати електроенергії на невиробничі цілі, $O_{п}$ – витрати пального на невиробничі цілі, ag – кількість реалізованих виробів, що виготовлені за період $(n-r)$ і проданих за період n , P^1 – індекс цін, $\alpha_{кр}$ – відсоткова ставка при поверненні кредиту, $\beta_{пф}$ – індекс платежів у Пенсійний фонд України, $\beta_{фсс}$ – індекс платежів у Фонд соціального страхування України, $\beta_{фмс}$ – індекс платежів у Фонд медичного страхування, $\beta_{фз}$ – індекс платежів у Державний фонд зайнятості населення України, $\gamma_{буд}$ – індекс амортизаційних відрахувань на будівлі в період n , $\gamma_{обл}$ – індекс амортизаційних відрахувань на основне обладнання в період n .

Таким чином, динамічна модель об'єму виробництва $X(n)$ є моделлю з оберненим зв'язком за вихідною величиною $X(n)$ із запізненням надходжень виручки на $1, 2, \dots, r$ періодів ΔT .

Для визначення об'єму випуску продукції $X(n)$ підприємства на n -ий період необхідна інформація про наявні фінансові кошти і залучені фінансові кошти, інформація про об'єм виробленої продукції $\sum x(n-r)$, $r=1, m$ за минулі періоди і питому вагу її реалізації ag в наступні періоди, індекс цін I_r , про обов'язкові податки та платежі, що входять до змінних $U(n)$, $Z(n)$, заробітну

платню. Інформацію про необхідні витрати $U(n)$, $Z(n)$ доцільно розглядати у вигляді

$$U(n) = \sum_{n=1}^{R_m} \delta_m^1 P_m^1 n + \sum_{n=1}^{K_m} \delta_k^1 P_k^1 v + \delta_E^1 H_E^1 H + \delta_{II}^1 P_{II}^1 + \\ + P_{ЗП}^1 (1 + \beta_{ПФ} + \beta_{Фс} + \beta_{ФМ} + \beta_{ФЗ}) - P_{РБ}^1 \quad (4.1)$$

$$Z(n) = \sum_{n=1}^{R_m} C_{KР} (n-1, n) \frac{(1+\alpha_K)}{P^1} + O_{ЗП} P_{ЗП}^1 + O_{П} P_{П}^1 + P_{ОФ} + P_{ТЕЛ} + \\ + P_{ЗП}^1 (1 + \beta_{ПФ} + \beta_{ФМ} + \beta_{ФЗ}) + \gamma_{ОБ} P_{ОБ} + \gamma_{БУ} P_{БУ} + P_{МА} \quad (4.2)$$

Визначення об'єму виробництва $X(n)$ дозволяє завчасно готувати варіанти раціональних рішень на прогнозовані зміни цін на ресурси, зміни власних та залучених коштів, корегувати плани виробництва продукції, чи отримання кредитів. Це дає можливість прогнозувати настання моментів дестабілізації (виникнення кризових факторів) виробництва і використати активне антикризове управління як найбільш оптимальний вид антикризового управління для запобігання виникнення криз на підприємстві.

За умов антикризового управління при плануванні об'єму виробництва $X(n)$ необхідно виконувати важливі вимоги: забезпечення (відновлення) платоспроможності підприємства в будь-який період часу та відповідності продукції підприємства вимогам ринку. Вираз (4.2) показує, який об'єму виробництва $X(n)$ в період n є забезпеченим фінансовими ресурсами. За умов неузгодженості витрат та фінансових ресурсів план об'єму виробництва необхідно скорегувати у бік зменшення (або зменшити витрати), оскільки це може зумовити виникнення неплатоспроможності підприємства. Модель об'єму виробництва $X(n)$ дозволяє прогнозувати термін настання кризових ситуацій, умови їх виникнення й вчасно приймати необхідні управлінські рішення про проведення відповідних антикризових заходів.

Проаналізувавши фінансовий стан КП «Полтававодоканал» можемо зробити висновок, що підприємство перебуває у кризовому стані, про це свідчать показник платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості.

У підприємства рівень платоспроможності не досягає бажаного рівня, то для її покращення необхідно знизити собівартість послуг та витрат, це дозволить підприємству бути конкурентоспроможним на ринку збуту. Це можливо за рахунок оновлення основних засобів, нових технологій, більш раціонального використання матеріальних та трудових ресурсів, необхідне зменшення питомої ваги постійних витрат в собівартості продукції, тому що зменшення собівартості продукції прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку на підприємстві, тобто має позитивний вплив на фінансовий стан в цілому.

Покращити платоспроможність можливо шляхом розроблення комплексу певних заходів для підвищення рівня прибутковості, якщо всі заходи будуть спрямовані саме на даний показник, то фінансовий стан підприємства може однозначно покращитися.

Оскільки «Полтававодоканал» є комунальним підприємством, то його рівень платоспроможності безпосередньо залежить від споживачів. На сьогодні існує великий відсоток несвоєчасної сплати за надані послуги, хоча на підприємстві існує система нагадування про заборгованість, але це не завжди допомагає.

Дану проблему необхідно вирішувати на ранніх етапах, але підприємство не робить так, щоб вирішити дану проблему підприємству необхідно постійно контролювати систему надходження коштів.

Також на підприємстві існує проблема із кредиторською заборгованістю для її вирішення передбачається використання підприємством найбільш прийнятних для нього форм, обсягів та строків розрахунків з контрагентами. Важливим питанням є управління кредиторської заборгованості, вона займає значну частину пасивів у балансі, тому має суттєвий вплив на показники платоспроможності та ліквідності.

Щоб поступово зменшувати кредиторську заборгованість, необхідно в першу чергу здійснювати розрахунки з податками та зборами до місцевого бюджету, а вже потім проводити розрахунки з оплати праці та розраховуватися з постачальниками та підрядниками. Виконання даної послідовності є не

простим завданням для підприємства, але ефективне планування розрахунків дозволить оптимізувати фінансовий стан підприємства.

Важливим завданням також є підтримання фінансового стану підприємства на високому рівні, а для цього необхідно дотримуватися системи заходів, яка мусить передбачати:

- 1) систематичний моніторинг зовнішнього та внутрішнього станів підприємства;
- 2) розроблення заходів для зниження зовнішньої вразливості підприємства;
- 3) розробку підготовчих планів у разі виникнення проблемних ситуацій, здійснення певних заходів для їхнього забезпечення;
- 4) впровадження практичних заходів у разі виникнення кризової ситуації, прийняття нестандартних та ризикових рішень у разі відхилення розвитку ситуації;
- 5) координацію дій всіх учасників і контроль за виконанням заходів та їхніми результатами.

При дотриманні саме таких умов можливо досягнути позитивного фінансового стану підприємства.

Проаналізувавши розрахунки критерій оцінки ліквідності, платоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості у третьому розділі, узагальнений стан підприємства наведено у додатку Ж.

Процес антикризового управління підприємством потребує прийняття складних управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства і виведення його з кризового стану. Саме це зумовлює необхідність використання інформаційних технологій, які здатні підвищити інтелектуальний рівень рішень, що приймаються, адекватність та своєчасність управлінських рішень, швидкість реалізації обраних управлінських рішень.

Проведене дослідження показало, що використання інформаційних технологій в антикризовому управлінні має певні особливості, які набувають високої актуальності в умовах кризи підприємства. Розглянемо їх детально.

Інтегрована автоматизована система антикризового управління підприємством будується на основі багатокомпонентної схеми організації діяльності підприємства. До її складу входять наступні типи автоматизованих інформаційних систем (АІС):

- АІС виробничого і логістичного управління;
- АІС фінансового управління та обліку;
- АІС маркетингового і інвестиційного управління;
- АІС загального керування;
- АІС управління персоналом.

При цьому кожна з означених інформаційних систем є, з одного боку, самостійною і включає в себе всі етапи антикризового управління - та інтерактивне, активне, та реактивне, а з іншого - добре інтегрується в єдину автоматизовану інформаційну систему антикризового управління підприємством (АІСАУП) (рис. 4.8).

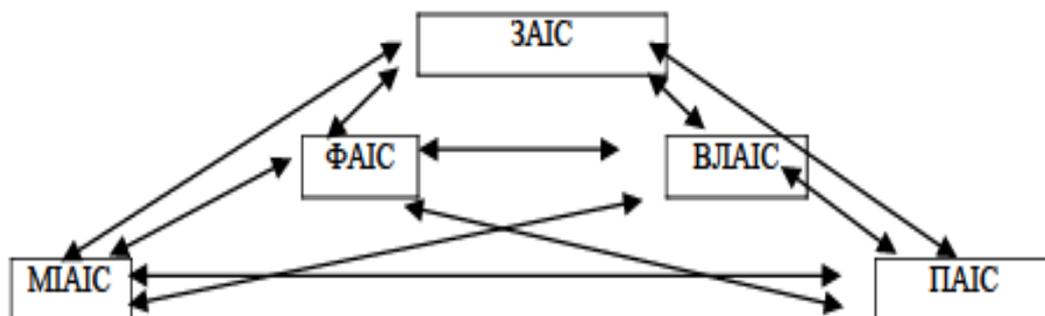


Рис. 4.8. Схема організації автоматизованої інформаційної системи антикризового управління підприємством

Кожна з складових АІСАУП може впроваджуватись й функціонувати незалежно (крім ЗАІС) від інших, а також в різних їх комбінаціях.

Використання гнучкої системи настроювання надало можливості адаптації програмного апарату до практично будь-яких умов та вимог здійснення виробничого циклу та прийняття управлінських рішень. Крім того, при використанні багатокомпонентної схеми організації інформаційної системи підприємства значно підвищується надійність та тривалість життєздатності

останньої, а також забезпечується найбільш повне виконання необхідних функцій.

Отже, сучасній інформаційній системі необхідна будова програмних модулів, які органічно пов'язані між собою, і в той же час здатні працювати в незалежно один від одного. Така багатокomпонентна система забезпечує дотримання основного принципу побудови АІС – відсутності дублювання вводу вихідних даних. В той же час, інформація, що була отримана у результаті вводу чи обробки одним із модулів інформаційної системи, може бути використана будь-яким іншим її компонентом.

Отже, модульність побудови сучасних інформаційних систем дає можливість гнучко варіювати конфігурацією цих систем а також проводити їх поетапне впровадження в експлуатацію. Таким чином, вона знижує ризик входу підприємства в кризове становище.

Відмітимо, що взаємодія між антикризовим управлінням інформаційними та технологіями є питанням складним та неоднозначним. Це зумовлено тим, що з одного боку інформаційні технології запобігають ризику на підприємстві, а з іншого, самі виступають у ролі одного з найбільших ризиків. Тому питання забезпечення оптимальної взаємодії між інформаційними технологіями та антикризовим управлінням потребує подальшого дослідження й вирішення

В цілому, можемо зробити висновок, що КП «Полтававодоканал» здатне вийти із кризового стану та отримувати прибуток у майбутньому за умови здійснення комплексної реструктуризації, в тому числі, за рахунок впровадження інвестиційного проекту, реалізації незадіяного обладнання та паралельного скорочення витрат і скорочення кредиторської заборгованості підприємства.

Висновок до розділу 4

Таким чином, проаналізувавши виробництво, фінанси і маркетингове середовище підприємства за рахунок SWOT – аналізу, можна стверджувати що

підприємство має достатньо стійкі позиції, але має проблеми, які потрібно вирішити для підвищення конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим ми рекомендуємо приділити належну увагу прийняттю якісних стратегічних антикризових управлінських рішень, які повинні бути обґрунтованими, оскільки недосконалість прийняття призведе до недосконалості реалізації, що, у свою чергу, спричиняє поглиблення кризи й ослаблення підприємства. Як наслідок – зростає потреба у додаткових вкладеннях з метою часткового усунення кризових явищ або повної ліквідації кризи.

Запропоновані заходи допоможуть КП «Полтававодоканал» адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Адаптація повинна враховувати вимоги власників, кредиторів, органів управління, тощо. Кінцевою метою адаптації підприємства є також перемога в конкурентній боротьбі за споживача, за ринки збуту тощо.

Можемо констатувати, що запропоновані заходи щодо виведення КП «Полтававодоканал» з кризи є економічно вигідними. Оскільки можливий прибуток значно перевищує витрати на їх впровадження. Основним резервом щодо виходу КП «Полтававодоканал» з кризи є підвищення технологічного рівня на інноваційній основі.

У запропонованій нами програмі реструктуризації передбачалося здійснити технічне переозброєння підприємства шляхом закупівлі нового технологічного обладнання – енергоефективних насосів, що, в свою чергу, скоротить рівень енерговитрат підприємства. Так як КП «Полтававодоканал» знаходиться у кризовому стані і не має достатньо власних коштів на фінансування інвестиційного проекту, він буде фінансуватися за рахунок грантових коштів. Як очікується, реалізація запропонованого інвестиційного проекту на закупівлю технологічного обладнання дозволить отримати підприємству додатковий прибуток, що покриє збитки минулих років та забезпечить прибуткову діяльність підприємства в майбутньому.

Вцілому перевага має надаватися інструментам та заходам антикризового управління, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту

прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та непрямих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

ВИСНОВКИ

Отже, у процесі виконання магістерської роботи було досягнуто поставленої мети щодо дослідження теоретичних основ виявлення та усунення кризових явищ на підприємстві, а також розробки напрямів подолання кризи на КП «Полтававодоканал». За результатами дипломного дослідження зроблено такі висновки.

У сучасних нестабільних умовах господарювання зростає ймовірність виникнення криз на вітчизняних підприємствах. Криза – це фактичний стан, що виникає в процесах функціонування й розвитку підприємства, спричиняє руйнування його економічного потенціалу та ставить під загрозу подальший розвиток. Типовою для розвитку кризової ситуації є або ліквідація підприємства, як екстремальна форма, або успішне подолання кризи. Кризи можуть мати внутрішнє або зовнішнє походження, різні форми і масштаби, з часом еволюціонувати у різні форми й можуть швидко поширюватися. Напрямок розвитку кризових процесів напряму залежить від якості управління підприємством. З метою успішного управління антикризовою політикою підприємства важливо вміти вчасно і правильно оцінити масштаби виникнення кризових явищ на підприємстві.

Ефективність діяльності підприємств в умовах ринку в значній мірі залежить від формування ефективної системи антикризового управління, яка здатна забезпечувати спроможність підприємства відчувати, визначати, реагувати на зміни у мінливому зовнішньому середовищі, тим самим попереджуючи кризові ситуації. Адже, жодне підприємство не застраховане від появи кризи, тому досить важливо вміти вчасно її розпізнати, нейтралізувати

негативні її прояви та ліквідувати. На сьогодні підприємства можуть використовувати один з таких типів антикризового фінансового управління: пасивне, реактивне, превентивне, активне та авантюристичне. Для ефективного антикризового управління керівництву підприємства потрібно дотримуватися послідовних етапів.

Стратегічний аспект є невід'ємним елементом системи антикризового фінансового управління. Стратегія антикризового фінансового управління передбачає визначення комплексу заходів, спрямованих на усунення слабких сторін та забезпечення своєчасної реакції на кризові явища. Підприємство може обрати одну з наступних стратегій антикризового фінансового управління: попередження кризи, протидії, вичікування, стабілізації, зростання, виживання, реструктуризації, розвитку чи виходу. Вибір однієї з стратегій залежить від стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Наявність ефективної стратегії антикризового фінансового управління є запорукою успіху та розвитку підприємства.

Нинішні умови господарювання в Україні характеризуються цілою низкою негативних чинників. Все це в сукупності негативно впливає на діяльність підприємств та зумовлює їх кризовий стан. Згідно останніх офіційних даних на кінець 2020 р. в Україні збиткові підприємства склали 26,1 % від загальної кількості. Даний відсоток є найнижчим за останні три роки, водночас він залишається достатньо високим.

Для вчасного виявлення та оцінки настання кризи великого значення має їх діагностика. За допомогою діагностики можна визначити стан справ на підприємстві. Для більш глибокого аналізу фінансового стану в сучасній економічній теорії розроблено ряд моделей прогнозування банкрутства. За допомогою їх використання можна спрогнозувати перспективи розгортання кризи на підприємстві. Найбільш адаптованими до вітчизняних реалій є такі моделі, як: методика Ковальова, модель Терещенка та метод рейтингової оцінки Р.С.Сайфуліна та Г.Г. Кадикова.

Сучасна практика антикризового управління розробила ряд інструментів, які допомагають аналітику вчасно діагностувати та виявити кризу. На сьогодні основними інструментами антикризового фінансового управління є такі: санація, контролінг, реструктуризація, реорганізація, банкрутство, фінансова діагностика, інноваційний розвиток, диверсифікація, реінжиніринг та бенчмаркінг. Усі зазначені інструменти є досить ефективними та мають здатність вивести підприємство з кризи, відновити його платоспроможність та ліквідність. Вибір того чи іншого інструменту залежить від стану підприємства, глибини кризи, яка його вразила тощо.

Отже нами досліджено мету та види діяльності КП «Полававодоканал», схеми водопостачання та організаційно-функціональну структуру підприємства. З метою аналізу та оцінки фінансового стану підприємства можуть бути застосовані різні показники.

В структурі оборотних активів найбільшу частку займає дебіторська заборгованість, яка у 2021 році становить 110421 тис. грн., (13%), що свідчить про те, що використовується норма, адже дебіторська заборгованість становить не більше 40% від оборотних активів.

У 2021 році показник дебіторської заборгованості зменшився на 21%, і складає 13% або зменшився на 18570 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком та на кінець 2021 року склав 110421 тис. грн. Ця позитивна динаміка говорить про покращення платоспроможності споживачів підприємства.

Проаналізувавши активи та пасиви можна зробити висновки, що підприємство поступово нарощує свої потужності. В структурі пасиву підприємства, впродовж досліджуваного періоду переважає власний капітал підприємства, загалом більше 54%. Проте обсяг власного капіталу, щороку скорочується так наприклад у 2019 році складає 482010 тис. грн., а у 2021 році 461900 тис. грн., тобто скоротився на 20110 тис. грн. Поточні зобов'язання та забезпечення на кінець досліджуваного періоду зросли та становлять 139436 тис. грн., або 16,11%. Довгострокові зобов'язання та забезпечення на

кінець 2021 року в порівнянні з 2019 роком т зросли на 33220тис.грн й становлять 85628тис.грн. або 9,89% у структурі пасивів 2021року.

Проаналізувавши доходи, витрати та фінансові результати підприємства, отримали наступні результати. Зменшення доходів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності негативно вплинули на чистий прибуток КП «Полтававодоканал». Протягом 2019, 2020 років чистий прибуток підприємства був відсутній, оскільки витрати перевищували доходи. Лише у 2021 році сформовано чистий прибуток у розмірі 3658 тис.грн. Дана тенденція є негативною і свідчить про нестабільність на підприємстві та можливість існування кризи. Якщо вищому керівництву не прийняти відповідних заходів щодо фінансового оздоровлення, це може загрожувати у майбутньому банкрутством КП «Полтававодоканал».

Таким чином, КП «Полтававодоканал» протягом аналізованого періоду здійснює збиткову діяльність, на кінець 2020 р. розмір чистого збитку склав 12428 тис. грн. У 2021 році фінансова ситуація покращилась на підприємстві сформовано чистий прибуток у розмірі 3658 тис.грн. Проте підприємство на даний момент має нестабільне фінансове положення, що підтверджується постійним переважанням витрат над доходами. Підприємство функціонує за рахунок зобов'язань, які на сьогодні не в змозі покрити власним капіталом. Фінансування у товаристві є недостатнім, забезпечення запасів неповноцінне, та завеликим є показник короткострокової заборгованості. Товариству не вистачає власних коштів для покриття фінансових витрат. Власне високе боргове навантаження є головною проблемою КП «Полтававодоканал». Дана ситуація не може тривати постійно, і потребує адекватних заходів реагування.

Проаналізувавши ймовірність банкрутства за три роки, можемо зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду зберігається висока ймовірність банкрутства. Хоча з кожним роком коефіцієнт банкрутства за усіма розрахованими формулами зменшується, що є гарною тенденцією. Провівши діагностику кризового стану та ймовірності банкрутства КП «Полтававодоканал» можемо зробити висновок, що підприємство знаходиться

не в найкращому фінансовому становищі та існує ймовірність його банкрутства це підтверджують обраховані у роботі модель прогнозування банкрутства.

За результатами проведеного аналізу та з урахуванням збиткової діяльності КП «Полтававодоканал» вважаємо, що досліджуване підприємство вимагає розробки антикризових заходів, які допоможуть йому вийти на прибутковий рівень та стабілізувати фінансовий стан.

З метою виходу КП «Полтававодоканал» з кризи запропоновано розробити стратегічні заходи, які покликані забезпечити прибуткову діяльність товариства у майбутньому. За рахунок внутрішніх механізмів фінансової стабілізації КП «Полтававодоканал» зможе реалізувати оперативні антикризові заходи, які забезпечать відновлення платоспроможності товариства у досить короткий період часу.

Головним засобом, щодо підвищення ефективності діяльності КП «Полтававодоканал» повинна стати здатність його адаптації в зовнішньому середовищі. Головним інструментом виходу КП «Полтававодоканал» з кризи може стати реструктуризація його бізнес-процесів. Так, для виходу з кризи КП «Полтававодоканал» необхідно: розробити ефективну інноваційно-інвестиційну політику, модернізувати виробництво, перейти на інноваційний шлях розвитку, тощо. В кінцевому рахунку всі запропоновані заходи забезпечать КП «Полтававодоканал» вихід з кризи. У запропонованій нами програмі реструктуризації передбачалося здійснити технічне переозброєння підприємства.

В умовах антикризового управління основними вимогами до планування і управління функціонуванням підприємства є усунення і запобігання кризовим явищам в усіх видах діяльності підприємства, та забезпеченні ефективного функціонування. Ці вимоги були відображені в структурі економіко-математичних моделей підприємства за напрямками його діяльності. В загальному випадку моделі управління підприємством можна розділити на динамічні та статичні.

Проведене дослідження показало, що використання інформаційних технологій в антикризовому управлінні має певні особливості, які набувають високої актуальності в умовах кризи підприємства. Розглянуто та запропоновано схему організації автоматизованої інформаційної системи антикризового управління підприємством.

Вцілому всі запропоновані антикризові заходи повинні покращити фінансову ситуацію на КП «Полтававодоканал».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. 1996.
2. Кодекс України з процедур банкрутства № 2597-VIII від 18 жовтня 2018р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ Міністерства економіки України від 13 березня 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uazakon.com/big/text1518/pg1.htm>.
4. Про затвердження Положення про порядок реструктуризації підприємств: Наказ Фонду державного майна України від 12.04.2002р. № 667 // Офіційний вісник України. – 2002. - №19. – ст.967.
5. Агробізнес України. Звіт за 2018 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agribusinessinukraine.com/>.
6. Алмашій Я. І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 66-69.
7. Андрушенко О.Б. Моделювання діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012.№2 (552). С.158-163.

8. Ареф'єва О.В., Ю.В. Прохорова Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Л.: Укр. акад. друкарства, 2011. 249 с.
9. Бабій І.В. Аналіз інноваційних моделей реструктуризації сучасних підприємств. Вісник Хмельницького нац. уні-ту. 2009. №5. С. 134 – 138.
11. Білова Р.І. Стратегія і тактика антикризового управління підприємством. Економіка Криму. 2013. №1. С. 228-232.
12. Білоконь Т.М. Санація підприємств: організаційно-економічний механізм: монографія / Т.М. Білоконь, Л.М. Несен. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 152 с.
13. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. К.: Ельга, 2008. 724 с.
14. Боронос В.Г. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2014. 457с.
16. Бровкова О.Г. Бенчмаркінг як ефективний інструмент управління підприємством. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». 2010. №3. С.243–247.
17. Бурий С.А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: [Монографія]. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2016. 93 с
18. Ван Хорн Д. Основы финансового менеджмента: монография: пер. с англ. 12-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. 1232 с.
19. Васильєва Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія. – Суми: Вид. «Ярославна», 2013. 488 с.
20. Городня Т.А. Механізм проведення діагностики кризового стану підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.10. С. 181-185.
21. Гук О.В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств. Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 647. 2014. С. 37-43.
22. Даніч В.М. Визначення кризового стану підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 208-218.

23. Дацюк І.В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. Менеджмент виробництва. Київ: 2010. С. 165-170.

24. Дейніс Л.М. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць. 2011. С. 49.

25. Дмитренко А.І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2011. № 4 (20). С. 49-53.

26. Дяченко Л.Е. Формування асортиментної стратегії м'ясопереробних підприємств. Аграрний вісник Причорномор'я. 2012. № 65. С. 63-66.

27. Еш С.М. Система антикризового управління та методологічні підходи до її формування. Вісник ЖДТУ. 2012. № 1 (59). С. 103-107.

28. Євтух О.Т. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 456 с.

29. Єпіфанова І.М. Банкрутство підприємств: спектр невирішених проблем. Економіка: реалії часу. № 1 (29). 2017. С. 55-63.

30. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип.2. С.265-269.

31. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 1(2). С. 69-75.

32. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2014. № 4. С. 15-27.

33. Карпунь І.Н. Фінансова санація та банкрутство підприємств (в модулях): навч. посіб. Львів: Магнолія 2006, 2014. 432 с.

34. Квасницька Р.С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №2. С. 130-135.

35. Коваленко В.В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія. Одеса:, 2013. 381 с.

36. Коваленко О.В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2011. С. 499-508.

37. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством. / Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 8. 2014. С. 107-114.

38. Комеліна О.В. Сутність і причини виникнення кризових процесів на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. 2012. № 1. С. 120-124.

39. Костіна О.М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. 2012. № 4. С. 91-97.

40. Костіна О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. Інтелект ХХІ. 2018. № 3. С. 158-164.

41. Линник О.І. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління: монографія. Нац. техн. Ун-т «Харк. політехн. Ін-т». Х.: Підручник НТУ "ХП", 2013. 543 с.

42. Лисак Г.Г. Суть, причини та фактори виникнення кризових явищ. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг зб. наук. пр. Харків: ХДУХТ, 2018. Вип. 1 (27). С. 102-110.

43. Лопатко К.М. Розробка стратегії й тактики антикризового фінансового управління. Молодий вчений. 2016. № 12. С. 789-792.

44. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. Ефективна економіка. 2012. № 2.

45. Максимова Т. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських промислових підприємствах в умовах кризи. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 6 (58). С. 22-26.

46. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.

47. Маховка В.М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2012. № 1. С. 219-225.

48. Маховський Д.В. Сучасні тенденції розвитку регіонального ринку м'яса в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічна наука*. 2017. Вип. 33. С. 58–64.

49. Мельниченко О.О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 2. С. 16-22.

50. Мельниченко О. О. Організаційно-економічний механізм антикризового управління на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(2). С. 99-103.

51. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* 2015. Т. 21, № 2. С. 157-162.

52. Мішеніна Н.В. Стратегічна модель антикризового управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 3 (11). С. 170-175.

53. Мішин С.І. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/28.pdf.

54. Миргородська А.О. Завдання ефективного функціонування системи антикризового фінансового управління підприємством. *Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи: Матеріали Міжнародної*

науково-практичної конференції, 15 жовтня 2019 р. Полтава: ПолтНТУ, 2019. С. 268-269.

55. Мокряк К.В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. Молодий вчений / Економічні науки. ОНЕУ. 2016. № 4 (31). С. 142-146.

56. Морщеник Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка і суспільство. 2017. №9. С. 533–540.

57. Москаленко В.М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 22(2). С. 297-303.

58. Омелянович Л.О. Адаптивне антикризове управління фінансовими ресурсами торговельних підприємств: монографія. Донець. нац. Ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. 277 с.

59. Осадчук І.В. Інструменти формування лояльності споживачів продукції м'ясопереробних підприємств на місцевому рівні. Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство». Випуск № 20. Лютий 2019 р. Мукачівський державний університет. С. 346-351.

60. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

61. Піюренко І.О. Антикризове управління харчовими підприємствами: проблеми теорії і практики: [монографія]. – Херсон: Грінь Д.С. [вид.], 2013. 331 с.

62. Повстенюк Н.Г. Методи діагностики банкрутства підприємств у сучасних умовах. Економіка і регіон. 2015. № 1. С.25-31.

63. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2015. №12. С. 138-147.

64. Полторац А. С. Антикризова стратегія та її місце в системі антикризового управління промисловим підприємством. Економіка і управління. 2017. № 3.

65. Продовольча безпека в Україні у 2017 році. Огляд основних індикаторів. Економічний дискусійний клуб. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://edclub.com.ua/>

66. Ракосій П.В. Особливості побудови механізму антикризового управління на підприємствах агропромислового комплексу. Науковий вісник Полісся. 2016. № 1 (5). С. 110-113.

68. Рубан В. Обґрунтування вибору антикризової стратегії. Наукові праці НУХТ. 2013. №48. С. 227-231.

69. Рудика В.І. Санація підприємства як чинник його фінансової захищеності. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 11. С. 300-306.

70. Рязанова Т.Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 3. Т. 1. С. 177-181.

71. Савельєв В.В. Модель зміни поведінки споживачів як основа маркетингової антикризової стратегії. Економіка. Фінанси. Право. 2014. № 4. С. 3-5

73. Семенов Г.А. Стратегічна програма антикризового управління підприємством. Держава та регіони. 2010 №3 С. 160-167.

74. Сіренко Н. М. Роль інновацій у забезпеченні стійкого соціально-економічного розвитку України. Економічний форум. 2015. № 1. С. 164-167.

75. Сидорова А.В. Антикризова стратегія розвитку України: соціально-економічні, фінансові та глобальні виклики: монографія. Вінниця: ДонНУ, 2016. 328 с.

76. Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. Економіка і регіон. 2014. № 6 (49). С. 47-53.

77. Ситник Л.С. Антикризова стратегія аграрної сфери в Україні в умовах євроатлантичної інтеграції. Вісник економічної науки України. 2016. № 2 (31). С. 166-170.

78. Ситник Л.С. Розробка та оцінка варіантів антикрової стратегії реструктуризації підприємства. Економіка промисловості. 2000. № 4 (10). С. 51-55.

79. Сичевський М.П. Глобальна продовольча безпека та місце України в її досягненні. Економіка АПК. 2019. № 1 С. 6.

80. Скібіцький О.М. Антикровоий менеджмент. К.: Центр навч. л-ри, 2009. 568 с.

81. Стратегічне управління фінансами у запитаннях і відповідях: навч.-метод. посібник. Тернопіль: Принт-офіс, 2014. 205 с.

82. Сушко М.Ю. Аналіз ефективності впливу антикровоих інструментів ЄС на подолання кризових явищ в промисловості України. Причерноморські економічні студії: науковий журнал. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 214-218.

83. Терещенко О.О. Антикровоє фінансове управління на підприємстві: Моногр. / О.О. Терещенко. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 268 с.

84. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2010. 412с.

85. Терещенко О.О. Удосконалення фінансового механізму антикровоого управління підприємством. Фінанси України. 2016. № 6. С. 108-123.

86. Терлецька Ю. О. Антикровоий менеджмент: вимоги до системи, механізму і процесу управління. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2010. Вип. 2. С. 181-188.

87. Тимошенко О.В. Антикровоє управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 187-192.

88. Ткаченко А.М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (2). С. 122-126.

89. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Визначення ознак банкрутства: санація та реструктуризація підприємств. Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Актуальні проблеми управління. 2013. № 52 (1025). С. 152-162.

90. Томпсон А.А., Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии; [пер. с англ.]. – М.: Банки и биржи. Изд-во, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

91. Тюріна Н.М. Антикризове управління: навч. посіб.. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448с.

92. Хандій О.О. Антикризіві інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 186-192.

93. Цвіркун А. С. Антикризіві стратегії промислових підприємств [Електронний ресурс]. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. Електронні текстові дані. 2016. Вип. 10.

94. Череп А.В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: Підручник. К.: Кондор, 2006. 378с.

95. Череп А.В. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2018. № 65 (1). С. 161-173.

96. Чібісова І.В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. № 22. Ч. 2. С. 389-394.

97. Шевчук Н.С. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства як фактор оптимізації бізнес-процесів. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2016. Випуск 1(47). Т. 1. С. 301-306.

98. Фінансовий менеджмент [текст] навч.пос. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 488 с.

99. Штангрет А.М. Реструктуризація як засіб виходу з кризового становища. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Становлення фінансової системи України та проблеми її стабілізації. Л.: ІРД НАН України, 2000. Вип. 12. Ч. 2. С. 125-135.

100. Штангрет А.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. Посіб. К.: Знання, 2012. 374с.

101. Юрик Н.Є. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства. Сталий розвиток економіки. 2010. № 3. С. 57-62.

102. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati , Ohio: South-Western, 1993 P. 2.

103. Corporate Crisis Management. Center for Chemical Process Safety of the American Institute of Chemical Engineers. New York, USA, 2005. 31 p

104. Grenz T. Deminsionen und Typen der Unternehmenskrise. Frankfurt am Main, 1987.

105. DOING BUSINESS-2018. УКРАЇНА В РЕЙТИНГУ СВІТОВОГО БАНКУ ЛЕГКОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://edclub.com.ua>

106. Drogomyretska, M.I. Strategic and tactical anti-crisis measures of the insolvent enterprise. Науковий вісник Одеського національного економічного університе-ту. Серія: Економіка, політологія, історія. 2015. № 8 (228). 228 с. С. 5 16.

107. Poverty and shared prosperity 2018. International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/>