

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

11.07 – МКР.1952 «С» 2023.10.26 011 ПЗ

**ОЛІЙНИКА МИКОЛИ МИКОЛАЙОВИЧА**

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

УДК 336:658.14:005.334

**ПОГОДЖЕННЯ**  
Декан економічного факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри фінансів

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Анатолій  
ДІБРОВА**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Наталія ШВЕЦЬ**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему «Антикризове фінансове управління  
підприємством»**

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

*(код і назва)*

Освітня програма Фінанси і кредит

*(назва)*

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**

**к.е.н., доцент**

**Руслана ОПАЛЬЧУК**

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи  
д.е.н., професор**

**Юлія НЕГОДА**

**Виконав**

**Микола ОЛІЙНИК**

**Київ – 2024**

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри фінансів

д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ Наталія ШВЕЦЬ

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТУ

**Олійнику Миколі Миколайовичу**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок \_\_\_\_\_

*(код і назва)*

Освітня програма \_\_\_\_\_ Фінанси і кредит \_\_\_\_\_

Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_ освітньо-професійна \_\_\_\_\_

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Антикризове фінансове управління підприємством»

Затверджена наказом ректора НУБіП України № 1952 «С» від 26.10.2023 р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.11.17 \_\_\_\_\_

*(рік, місяць, число)*

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, економічна література, фінансова звітність підприємства, періодика.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи антикризового фінансового управління підприємством
2. Аналіз антикризового фінансового управління підприємством на прикладі ТОВ СП «ПОЛЕ»
3. Шляхи удосконалення антикризового фінансового управління підприємством

Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання « 25 » листопада 2023 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Юлія НЕГОДА

Завдання прийняв до  
виконання

\_\_\_\_\_ Микола ОЛІЙНИК

## РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «**Антикризове фінансове управління підприємством**» виконана на прикладі ТОВ СП «ПОЛЕ», складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що викладено на 68 сторінках комп'ютерного тексту, що містить 11 таблиць, 8 рисунків.

*Метою дослідження* є обґрунтування шляхів удосконалення антикризового фінансового управління підприємством.

*Об'єктом дослідження* є процес антикризового фінансового управління ТОВ СП «ПОЛЕ».

*Предметом дослідження* є теоретичні і практичні аспекти антикризового фінансового управління підприємством.

В процесі написання магістерської роботи використовувались наступні методи дослідження: аналіз та синтез; системний, аналітичного групування, статистичний аналіз; індукція і дедукція; оптимізації; експертних оцінок; метод динамічних рядів; порівняння, графічний, метод структурного аналізу; економіко-математичні.

*Інформаційною базою* для проведення дослідження використовувалися навчальна література; розробки і публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері антикризового фінансового управління доходами аграрних підприємств; нормативно-законодавчі акти України; фінансова звітність ТОВ СП «ПОЛЕ» тощо.

*Практична цінність роботи* полягає в тому, що висновки запропоновані в магістерській роботі можуть бути корисними для аграрних підприємств з ціллю удосконалення антикризового фінансового управління підприємством.

*Ключові слова:* фінансова криза, антикризове фінансове управління, антикризова програма, фінансова стабільність, платоспроможність, прибутковість.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	8
1.1. Поняття фінансової кризи на підприємстві та алгоритм її виявлення .....	8
1.2. Економічна сутність та основні завдання антикризового фінансового управління підприємством .....	15
1.3. Методичні підходи щодо оцінки антикризового фінансового управління підприємством .....	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ СП «ПОЛЕ»</b> .....	25
2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ СП «ПОЛЕ» .....	25
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства .....	30
2.3. Діагностика фінансової кризи на підприємстві .....	37
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	45
3.1. Запровадження антикризової програми як засобу покращення фінансової стійкості підприємства .....	45
3.2. Вдосконалення управління грошовими потоками, як напрям покращення антикризового фінансового управління підприємством.....	48
3.3. Заходи щодо вдосконалення антикризового фінансового управління в аграрних підприємствах .....	53
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	59
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	64

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Підприємство зіграє важливу роль в забезпеченні сталого розвитку економіки і вирішенні соціальних проблем на регіональному, місцевому, державному рівнях. Завдяки підприємствам успішно розвиваються ринкові засади господарювання, відбувається формування місцевих бюджетів, формується система господарських відносин в різних сферах та галузях діяльності.

Нинішній економічний стан в Україні характеризується фінансовою нестабільністю на фоні політичної і соціальної напруженості, що присквидшується, циклічними фазами спаду в галузях економіки. В таких умовах результати діяльності підприємств мають значні коливання під впливом різних чинників. В зв'язку з цим збільшується залежність життєздатності підприємства від вчасного і адекватного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, тому серед критеріїв успішного здійснення фінансової та господарської діяльності перевагу набуває механізм виявлення і подолання кризових ситуацій. Дослідженням проблем антикризового фінансового управління підприємством на підприємстві займалися вітчизняні та зарубіжні вчені: Василенко В.О., Бланк І.О., Лігоненко Л.О., Терещенко О.О., Поддєрьогіна А.М., Брігхем Є.Ф., Стоуна Д. та ін.

Це викликає різні підходи до трактування цього поняття та визначення особливостей антикризового фінансового управління підприємством.

**Метою магістерської роботи** є обґрунтування шляхів удосконалення антикризового фінансового управління підприємством, через запровадження антикризової програми як засобу покращення фінансової стійкості підприємства, вдосконалення управління грошовими потоками, обґрунтування заходів стосовно вдосконалення антикризового фінансового управління в аграрних підприємствах.

Поставлена мета обумовила визначити наступні завдання:

- розглянути поняття фінансової кризи на підприємстві та алгоритм її вивлення;
- вивчити економічну сутність і основні завдання антикризового фінансового управління підприємством;
- здійснити аналіз антикризового фінансового управління підприємством на прикладі ТОВ СП «ПОЛЕ»;
- запропонувати шляхи удосконалення антикризового фінансового управління підприємством.

**Об'єктом дослідження** є процес антикризового фінансового управління ТОВ СП «ПОЛЕ».

**Предметом дослідження** є теоретичні і практичні аспекти антикризового фінансового управління підприємством.

**Методи дослідження** є: аналіз та синтез; системний, аналітичного групування, статистичний аналіз; індукція і дедукція; оптимізації; експертних оцінок; метод динамічних рядів; порівняння, графічний, метод структурного аналізу; економіко-математичні.

**Інформаційною базою** при написанні магістерської роботи були навчальна література; розробки і публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері антикризового фінансового управління доходами аграрних підприємств; нормативно-законодавчі акти України; фінансова звітність ТОВ СП «ПОЛЕ» тощо.

**Практична цінність роботи** полягає в тому, що висновки запропоновані в магістерській роботі можуть бути корисними для аграрних підприємств з ціллю удосконалення антикризового фінансового управління підприємством.

За темою роботи були опубліковані тези доповідей «Антикризове фінансове управління сільськогосподарських підприємств» Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «ЕКОНОМІЧНІ ДНІ - 2024» (10 квітня 2024 року, м. Київ, НУБіП України).

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **1.1. Поняття фінансової кризи на підприємстві**

Фінансова криза це дисбаланс фінансової рівноваги суб'єкта господарювання, який викликаний циклічним розвитком пов'язаних і взаємозумовлених кризових явищ та призводить до знецінення власного капіталу при відсутності застосування необхідних антикризових заходів.

Умовний поділ кризового процесу на стадії можливий на базі певних ознак настання кожної із них. Такий підхід надає можливість збільшити ефективність визначення наявності кризових тенденцій, й також більш повно відповідає вимогам до антикризового управління. Необхідно виділити наступні стадії фінансової кризи на підприємствах [5].

Перша стадія кризи описується спадом граничної ефективності капіталу, показників ділової активності підприємства, зменшенням рентабельності та суми прибутку, відсутністю доцільних пропозицій, інновацій і нових вкладень в основні засоби, неефективним використанням трудових ресурсів, низьким рівнем кваліфікації. Як результат, погіршується фінансовий стан підприємства, зменшуються джерела та резерви для його розвитку.

Друга стадія кризи характеризується появою збитковості виробництва, відсутністю нових виробничих програм, використанню старого обладнання, появою внутрішніх конфліктів, звільненням кваліфікованих працівників.

Третя стадія пов'язана з застарілими виробничими програмами, збитками, відсутністю ініціативи для змін змін та покращань, збоями в виробництві, поясненням всіх проблем чинниками, що заважають розвиватись. На даній стадії в підприємств практично не має власні засоби та резервних фондів. Така ситуація, негативно впливає на перспективи розвитку підприємства, довготермінове та середньотермінове планування грошових потоків, доцільне бюджетування і поєднується з великим зменшенням виробництва [5].

Четверта стадія характерна звільненням працівників і зниженням кількості замовників, великими збитками, постійним неспокоєм керівників, зменшенням продуктивності праці.

Коли суб'єкт господарювання перебуває в стані гострої неплатоспроможності, в нього відсутня можливість фінансувати навіть скорочене відтворення та погашати платежі по попередніх заборгованостях. Виникає реальна загроза зупинки виробництва, а потім й банкрутства [9].

Пік розвитку фінансової кризи це стадія початку банкрутства, якій характерна повна відсутність фінансової стійкості, тобто підприємство не має чистих активів. Це зносить, що в розпорядженні боржника знаходиться майно в сумі, яка недостатня для задоволення усіх вимог кредиторів.

В залежності від стадії фінансової кризи на підприємстві поділяють її складові в вигляді ланцюгової реакції при відсутності адекватних заходів протидії кризовим тенденціям (рис. 1.1).

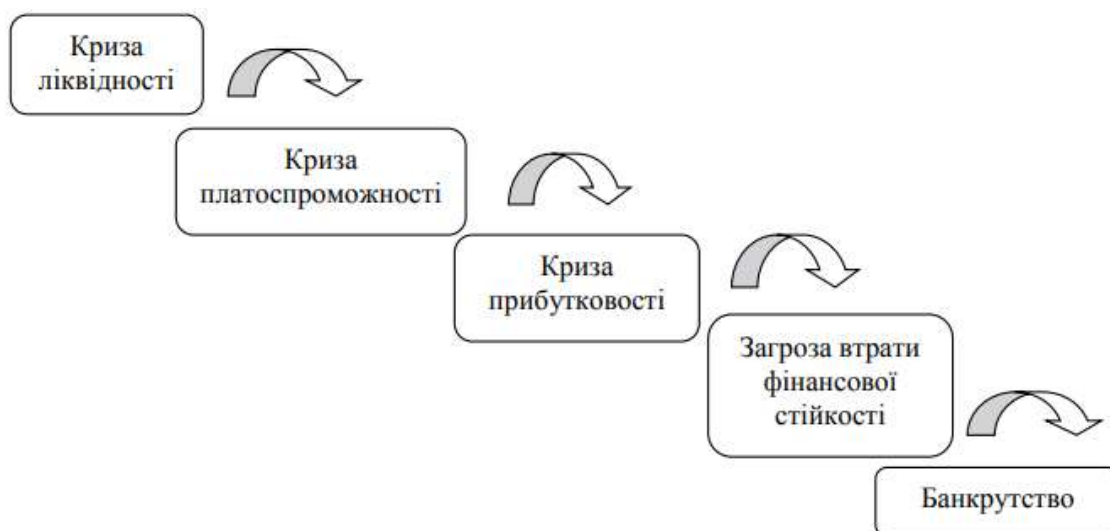


Рис. 1.1. Види фінансової кризи на підприємстві [11]

Розвиток кризи на підприємстві це динамічний процес. Чим швидше буде виявлено ознаки розвитку кризи, тим далі легше буде запровадити певні заходи по стабілізації розвитку підприємства.

Терещенко О.О. зазначає, банкрутство підприємства є наслідком глибокої фінансової кризи.

Під фінансовою кризою розуміють етап розбалансованої діяльності суб'єкта господарювання і обмежених можливостей впливу його керівників на фінансові відносини. На практиці із кризою порівнюється загроза неплатоспроможності і банкрутства підприємства, функціонування його у неприбутковій зоні чи нестача у підприємства потенціалу для його успішної діяльності. Із позиції фінансового менеджменту кризовий стан суб'єкта господарювання полягає в його неможливості здійснювати фінансування поточної виробничої діяльності [5].

В економічній літературі розрізняють наступні чинники:

- Зовнішні: нестабільність законодавства та податкової системи, інфляція, нестабільність фінансового і валютного ринків, політична нестабільність, посилення конкуренції.

- Внутрішні: відсутність фінансової стратегії, низький рівень менеджменту, незадовільне використання виробничих ресурсів підприємства, втрату ринків збуту.

Нерівномірність розвитку кризових явищ спонукає вчених до визначення окремих стадій у цьому процесі. Базаров Г.З. пропонує виділяти такі стадії кризи: прихована криза, фінансова нестійкість, банкрутство.

Бланк І.О. ймовірність банкрутства та способу реагування на кризові явища розрізняє залежно від масштабу кризового становища, яке визначається як легка криза, глибока криза та катастрофа.

Череп А.В. наводить наступні стадії кризи підприємств. Передкризовий період це початок кризи, проте він не помітний для навколишнього середовища [5].

Цей період має три виразні етапи.

Перший етап – це бездіяльність: недотримання планів продажу, виробництва; недоодержання графіків виробництва; недосягнення певної якості; втрачається ринок; великий відтік діяльності. На цій стадії проблеми не помічаються вищим керівництвом. Коли задача помічена, наступає другий етап, на протязі якого заперечується наявність цієї задачі. Керівництво вважає,

що проблема вирішиться сама собою. Коли цього не відбувається та помилки розпочинають накопичуватися, суб'єкта господарювання рухається в напрямі до третього та завершального етапу, тобто передкризового.

В період кризи керівництво не може приховати ці проблеми які виникли. Наступна стадія кризи, яка не контролюється є періодом кризи. Криза впливає на усіх осіб, які залучені до роботи. Продажі зупиняються, працівники на кожному рівні втрачають мотивацію працювати. Тиск здійснюють кредитори та фінансово-кредитні установи.

Одією із критичних проблем підприємства під час кризи є те, що найкращі менеджери знаходять інше місце праці.

В післякризового періоду банки хочуть повернути хоча б частину своїх коштів. Остання стадія некерованої кризи пов'язана із суттєвими змінами (ліквідація, реструктуризація). Коли криза є керованою, послідовність її стадій є передбачуваною.

Більшість науковців виділяють три види кризи:

- стратегічна криза характеризується тим, що коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал та відсутні довготермінові чинники успіху);

- криза прибутковості, коли постійні збитки «з'їдають» власний капітал та це веде до незадовільної структури балансу;

- криза ліквідності виникає коли підприємство є неплатоспроможним чи є реальна загроза втратити платоспроможність [11].

Між різними видами криз існують тісні взаємо-наслідкові зв'язки: стратегічна криза слугує причиною кризи прибутковості, яка веде до втрати підприємством ліквідності. Вчений Бланк І.А. пропонує таку класифікацію видів фінансової кризи, яка представлена в табл. 1.1 [16].

Таблиця 1.1

## Класифікація фінансових криз підприємства [17]

Класифікаційна ознака	Види фінансової кризи
за джерелами генерації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- генерується зовнішніми чинниками;</li> <li>- генерується внутрішніми чинниками;</li> <li>- генерується і внутрішніми, і зовнішніми факторами</li> </ul>
за масштабом охоплення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- системна фінансова криза;</li> <li>- структурна фінансова криза</li> </ul>
за структурними формами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зумовлена неоптимальною структурою активів;</li> <li>- зумовлена неоптимальною структурою капіталу;</li> <li>- зумовлена неоптимальною структурою інвестицій;</li> <li>- зумовлена незбалансованістю грошових потоків;</li> <li>- зумовлена неоптимальною структурою інших параметрів фінансової діяльності</li> </ul>
за ступенем дії на фінансову діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- легка фінансова криза;</li> <li>- глибока фінансова криза;</li> <li>- катастрофічна фінансова криза</li> </ul>
за терміном існування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- короткотермінова фінансова криза;</li> <li>- середньотермінова фінансова криза;</li> <li>- довготермінова фінансова криза</li> </ul>
за можливостями вирішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ліквідується з допомогою зовнішньої санації;</li> <li>ліквідується на базі використовування тільки внутрішніх механізмів;</li> </ul>

	- непереборна фінансова криза
за наслідками	- фінансова криза, що привела до оновлення фінансової діяльності в новій якісній основі; - фінансова криза, що привела до відновлення фінансової діяльності; - фінансова криза, яка викликала ліквідацію підприємства

Таким чином, визначення виду кризи на підприємстві надасть можливість точніше зрозуміти проблемні питання в діяльності підприємства і застосувати потрібних антикризових заходів.

Також науковці виділяють наступні фази кризи [17]:

а) фаза кризи, яка не загрожує існуванню підприємства (при умові переведення його в режим антикризового управління);

б) фаза, яка загрожує існування підприємства в майбутньому та вимагає термінового проведення фінансової санації;

в) кризовий стан, який не сумісний із існуванням підприємства в майбутньому та веде до його ліквідації.

Визначення фази фінансової кризи є головною передумовою правильної реакції на неї.

Механізм виявлення і подолання фінансової кризи полягає в тому, щоб заходи з усунення банкрутства застосовувались до потрвплення підприємства в кризову ситуацію.

Ціллю механізму визначення та подолання фінансової кризи є забезпечення вчасним визначенням причинно-наслідкових зв'язків фінансової кризи і застосування до них попереджувальних чи санаційних заходів.

Для досягнення поставленої цілі необхідно: прогнозувати банкрутство для оцінювання короткотермінової перспективи діяльності; розпізнавати індикатори прояву фінансової кризи на різних стадіях її розвитку для вчасного

застереження внутрішніх деструктивних процесів; створити інформаційну базу для розробки і виконання управлінських рішень.

Алгоритм виявлення і подолання фінансової кризи на підприємстві розглянуто на рис. 1.2 [18]



Рис. 1.2. Алгоритм виявлення та подолання фінансової кризи на підприємстві [24]

1 етап - відбувається збір і перевірка документів статистичної та бухгалтерської звітності, даних аналітичного обліку.

2 етап - розрахунок критеріїв оцінювання кризових процесів з використанням технічних засобів оброблення інформації.

3 етап - формування висновків стосовно загрози банкрутства, глибини і швидкості розвитку фінансової кризи, її причинно-наслідкових зв'язків.

4 етап - передбачає розроблення комплексу управлінських дій стосовно подолання причин розвитку фінансової кризи і відвертання банкрутства підприємства.

5 етап - містить виконання прийнятих рішень стосовно подолання кризової ситуації на підприємстві.

6 етап - проходить повторна діагностика кризових процесів, коригування антикризової програми, оцінювання загальної ефективності функціонування.

Виявлення кризи на ранніх стадіях надає можливість діагностувати, що є невід'ємним атрибутом антикризового управління.

Тобто, фінансова криза є багатогранним явищем, тому діагностика кризового стану підприємства є багатовимірною і складною проблемою [21].

Усі кризи завдають збиток, який виражений у втрачених засобах, зруйнованій кар'єрі чи емоційному напруженні, що їх переживають працівники підприємства. Все, що може зробити керівництво – це правильно відреагувати на кризу та намагатися мінімізувати наслідки.

## **1.2. Економічна сутність та основні завдання антикризового фінансового управління підприємством**

В нинішніх умовах функціонування підприємств потрібним формування системи, з допомогою якої б здійснювався аналіз та попередження появи банкрутства. Такою системою і є саме антикризове управління.

Економічна сутність антикризового фінансового управління полягає в розробці комплексу заходів стосовно профілактики фінансової кризи і її подолання. Формування антикризового фінансового управління для суб'єктів господарювання, направлене на їх виживання та ринкове пристосування, стає дуже важливим в умовах, коли є перетворення, які мають глобальний характер. Антикризове фінансове управління має ґрунтуватися на загальних властивостях, які властиві управлінській діяльності, але із врахуванням специфічних особливостей, які пов'язані із антикризовими процесами. Вчасне виявлення ознак початку фінансової кризи і з'ясування причин кризової ситуації це є специфічні функції, які властиві антикризовому фінансовому керуванню [9].

Значна кількість науковців розглядають теоретичні аспекти антикризового фінансового управління підприємствами, такі як: О.О. Терещенко, С.Я. Салига, І. Бланк, О.П. Степаненко, В. Василенко, В. Каткова, Є. Мних та інші [12].

Часто в економічних джерел не фіксуються ознаки розбіжностей звичайного фінансового управління та антикризового фінансового управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сутність поняття «антикризове фінансове управління» з погляду різних науковців

Автор	Визначення антикризового фінансового управління	Ключові слова
Салига С.	процес управління через проведення попередньої діагностики загрози банкрутства та залучення механізмів фінансового оздоровлення підприємства, які забезпечать його вихід з кризи	процес управління проведенням попереднього діагностування загрози банкрутства
Бланк І.	система принципів і методів розробки і реалізації певних управлінських рішень, що спрямовані на подолання та попередження фінансових криз підприємства, й також на зменшення їх негативних наслідків	система принципів і методів розробки та реалізації певних управлінських рішень
Ткаченко М.	сукупність методів і форм реалізації антикризових процедур, що забезпечують зменшення збитку від кризи, й також допомагають встановити контроль над ситуацією	сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур

Терещенко О.	сукупність особливих прийомів та методів керування фінансами, що надають змогу забезпечити неперервну діяльність підприємств на базі керування внутрішніми і зовнішніми ризиками	сукупність певних прийомів та методів управління фінансами
--------------	--	--

Таким чином, одні науковці при визначенні антикризового фінансового управління не виділяють об'єкт такого процесу і напрями втілення, однак при цьому чітко формулюють предмет і ціль антикризового фінансового управління [14].

Натомість Терещенко О. і Салига С. у своїх працях надають визначення сутності «антикризове фінансове управління», а саме визначають його об'єкт, ціль. Отже, антикризове фінансове управління це сукупність особливих прийомів та методів управління фінансами підприємства, які напружені на передбачення чи подолання несприятливих для бізнесу явищ, запобігання і попереднього визначення загрози банкрутства, а у випадку його настання – на виведення підприємства зі кризи і її подолання із ціллю забезпечення неперервної діяльності підприємства на усіх етапах його розвитку та шляхи досягнення.

Особливість антикризового фінансового управління можна охарактеризувати двома тезами:

- це комплекс запобіжних заходів, які спрямовані на недопущення фінансової кризи: системний аналіз слабких і сильних сторін суб'єкта економічної діяльності, оцінювання ймовірності банкрутства, управління ризиками, запровадження системи превентивних заходів т.і.;

- це система керування фінансами, яка напружена на виведення підприємств із кризи, в тому числі з допомогою їх санації або реструктуризації.

Тобто антикризове фінансове управління – це головний елемент системи управління підприємством, який потрібно активізувати ще на стадії заснування підприємства.

Розглянемо основні види антикризового фінансового управління підприємствами (рис. 1.3) [5].

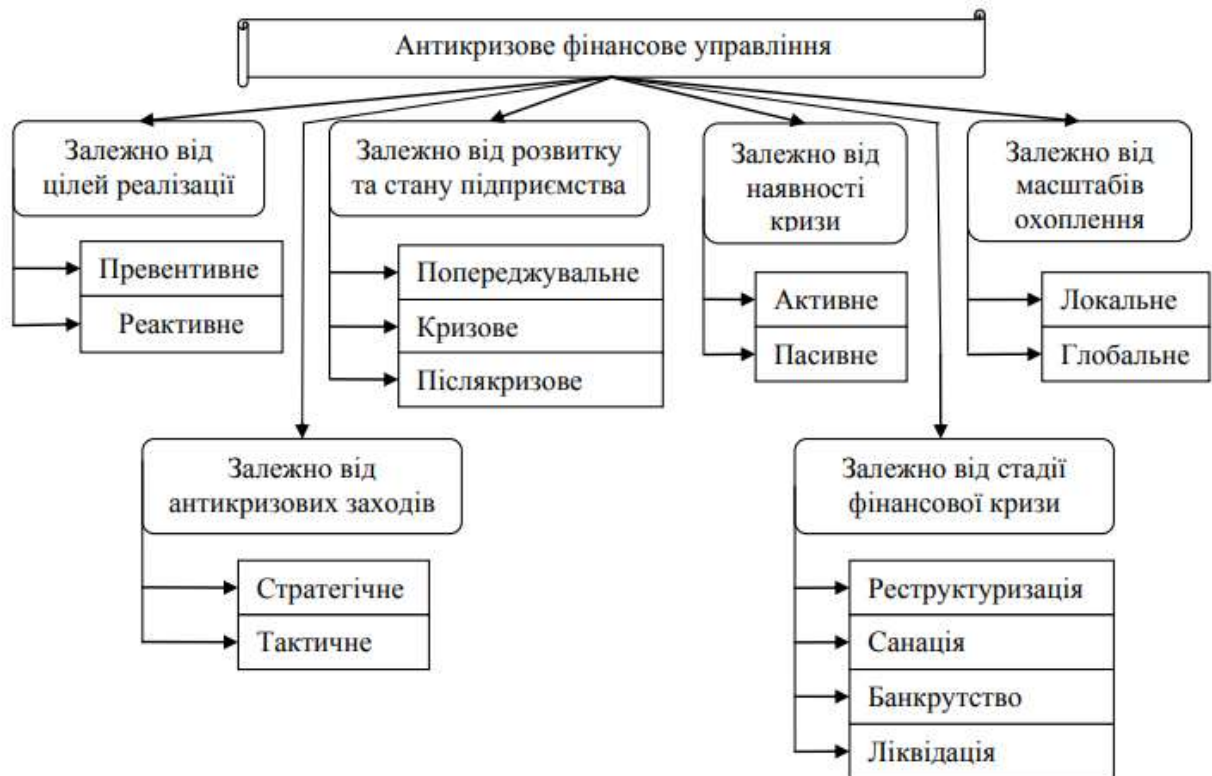


Рис. 1.3. Види антикризового фінансового управління підприємством

В залежності від цілей реалізації антикризове фінансове управління поділяють на превентивне та реактивне.

Превентивне, тобто попереджувальне антикризове фінансове управління – це таке управління, реалізація якого відбувається на основі узагальнюючих цілей, які утворюються на рівні планування.

Реактивне антикризове фінансове управління – це управління, яке характеризується конкретними цілями, впровадженням і плануванням та ґрунтується на малій кількості заходів із ціллю подолання кризового стану підприємства.

Залежно від особливостей розвитку і фінансового становища підприємства антикризове управління поділяють на кризове, попереджувальне, післякризове.

За наявності ознак кризи чи її відсутності антикризове управління фінансове підприємством поділяється на активне і пасивне.

Активне антикризове фінансове управління це система заходів стосовно діагностики кризового стану підприємства та виведення його із ситуації, яка виникає на етапах гострої непереборної і переборної кризи, з допомогою використання активних фінансових процедур [5].

Пасивне антикризове фінансове управління – керування процесів на підприємстві із врахуванням появи небезпек в перспективі.

Базою запровадження антикризового фінансового управління на підприємстві є його завдання (рис.1.4).



Рис. 1.4. Основні завдання антикризового фінансового управління на підприємстві [5]

Отже, антикризове фінансове управління має розширену видову класифікацію, з допомогою якої визначають реальний стан підприємства, який з'явився внаслідок кризи, і формувати систему заходів, що допоможуть йому визначити вихід з ситуації, яка склалася [5].

Таким чином, головним завданням антикризового фінансового управління підприємством є вчасне використання особливих прийомів і методів керування фінансами із ціллю передбачення, попередження й також діагностики фінансового стану підприємства, що надають можливість забезпечити неперервну діяльність підприємства та водночас втримувати стабільний розвиток та фінансову стійкість підприємства.

Основною ціллю антикризового фінансового управління є забезпечення міцного положення підприємства на ринку, стабільного розвитку виробництва і стійкого фінансового стану при будь-якому впливі із зовнішнього середовища.

### **1.3. Методичні підходи щодо оцінки антикризового фінансового управління підприємством**

У нинішніх умовах, які постійно змінюються, на всі підприємства постійно впливає велика кількість чинників, які можуть привести до появи криз.

Управлінці підприємства постійно повинні оцінювати ефективність антикризового управління із метою не допустити погіршення фінансового стану та появи ймовірності банкрутства. В зв'язку з цим досить актуальним є саме питання оцінки ефективності антикризового фінансового управління.

Більшість негативних тенденцій та результатів впливу кризових явищ, що порушують стабільність розвитку економічних систем та їх функціонування, мають знаходитись в центрі системи антикризового управління, методологічна база якого повинна утворити потужну основу діагностики та оцінки прогнозованих та хаотичних і загрозливих подій [5].

Методологічні засади уворення попереджального захисту кризових подій, оцінки масштабів їх прояву і нівелювання їх результатів виступають головним напрямом політики антикризового фінансового управління та дозволяють будувати міцний каркас багатоальтернативних дій, які спрямовуються на вчасну локалізацію кризових явищ.

Розроблення та використання дієвих технологій та методів оцінки масштабів кризи базується на проведенні аналітико-інформаційного дослідження стадії появи кризового явища.

В основному вчені-економісти у процесі поліпшення методичного інструментарію оцінки масштабів кризових наслідків, розрізняють три етапи аналітики кризового явища:

1) поточний аналіз, який характеризується активним періодом розвитку кризи й має за мету визначення її масштабів та ступінь загрози її наслідків;

2) прогностичний аналіз, який здійснюється до початку процесу появи кризи та вирішує завдання прогнозування характеру, терміновості, чинників-каталізаторів кризи);

3) ретроспективний аналіз, який проводиться після розгортання кризи та має мету набуття досвіду антикризового управління на майбутнє [5].

Аналіз методичного інструментарію оцінювання об'ємів фінансових криз надав можливість визначити, що в нинішніх умовах прогнозування кризового стану розглядається із позицій ефективного важеля системи антикризового фінансового управління. Науково обґрунтована система діагностики фінансового менеджменту направлена на поточне оцінювання фінансового стану, пошук «проблемних точок» у процесі діяльності та розвитку підприємства, результати якої лежать в основі прийняття управлінських рішень стосовно використання в майбутньому активів, капіталу, розміщення фінансових потоків, прийняття інших рішень у сферах фінансової, операційної, інвестиційної, інноваційної діяльності підприємства.

Система діагностики на цьому етапі розвитку методологічної бази оцінки кризових явищ та розроблення ефективного механізму антикризового

фінансового управління постає одним із найбільш досконалих інструментів реагування економічної системи на появу кризових ситуацій та пошуку діючих заходів запобіжного захисту від можливих фінансових та економічних криз [5].

Враховуючи динамічність економіки і інтеграцію з світовою економікою української, величезне значення має гнучкість підприємства і здібність його пристосовуватись до змін. Будь-яке підприємство відчуває на собі вплив різних криз.

Ефективність антикризового фінансового управління характеризується відсутністю ознак кризового стану і низькою ймовірністю банкрутства. Визначення кризового стану суб'єкта господарювання розглядається як один з напрямків економічної діагностики і дуже пов'язана із діагностикою виникнення банкрутства [5].

Сучасні методи та моделі та визначення кризи на вітчизняних підприємствах мають свої недоліки та переваги.

В економічній літературі виділяють чотири базових підходи для оцінювання та передбачення ймовірності банкрутства підприємств [5]:

1) експертні методи, які засновані на якісному оцінюванні ймовірності банкрутства, чи оцінки ймовірності кризи; метод Скоуна;

2) математико-економічні методи засновані на побудові економічних і математичних моделей (кластерний аналіз; імітаційне моделювання; дискримінантний аналіз; дерева класифікації);

3) штучні інтелектуальні системи призначені для виявлення причин, які зумовили незадовільну ситуацію на підприємстві; дозволяють моделювати механізм мислення людини стосовно вирішення задач в відповідній предметній області;

4) методи оцінювання фінансового становища - розрахунок фінансових коефіцієнтів на базі фінансової звітності (метод "credit"men" Ж. Депаляна; система показників У. Бівера; методика діагностування банкрутства підприємства І. Бланка; модель фінансової рівноваги підприємства Ж. Франшо

та І. Романе; методика, яка заснована на обчисленні коефіцієнта фінансування важколіквідних активів [5].

Значної популярності в економічній літературі знаходять методи, які засновані на застосуванні дискримінантних моделей.

Більшість дискримінантних моделей побудована на тому, що виділяється певний фактор: прибутковість, фінансова стійкість, структура активів та інше.

Окрім того, оцінювання ймовірності банкрутства може здійснюватися відповідно із багатофакторною дискримінантною моделлю, яка наведена у Положенні, яке поєднує в собі в собі основні принципи здійснення розрахунку фінансового стану позичальників банків України [4].

Відповідно до цієї методики, банк здійснює визначення рейтингового класу боржника юридичної особи в залежності від значення інтегрального показника із врахуванням розміру підприємства (мале, велике, середнє) [5].

В основі класифікації закладено метод дискримінантного аналізу. Оцінювання фінансового стану потенційного бенефіціара, який формує фінансову звітність відповідно стандартів бухгалтерського обліку, реалізується шляхом присвоєння йому класу у відповідності від значення інтегрального показника фінансового стану.

Методичною базою визначення інтегрального показника фінансового стану є метод багатофакторного дискримінантного аналізу.

Однією з поширених в Україні моделей прогнозування банкрутства підприємства є модель О. Терещенка. Таку модель використовують з допомогою двох варіантів.

Перший варіант - це універсальна модель, яка містить 6 показників і побудована на базі даних 850 підприємств різноманітних галузей.

Другий варіант моделі містить 10 показників та враховує диференціацію підприємств за різними галузями економіки [5].

Розроблена модель О. Терещенка має значні переваги над іншими методиками прогнозування банкрутства [5]:

- розроблена на використанні вітчизняних статистичних даних;
- модель є зручною у використанні;
- враховується сучасна міжнародна практика;
- враховує галузеві особливості підприємства;
- за рахунок застосування різних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності розв'язує проблему критичних значень показників.

При оцінюванні ефективності антикризового управління на українських підприємствах може застосовуватись також система показників діагностики банкрутства підприємства У. Бівера. Така методика передбачає обчислення п'яти фінансових показників: рентабельності активів, коефіцієнта Бівера, фінансового лівериджу, коефіцієнта покриття, коефіцієнта покриття чистих активів оборотними коштами [18].

У. Бівером розроблено критичні значення таких показників, що дозволяють діагностувати стійкий фінансовий стан, наявність загрози банкрутства за один і п'ять років до банкрутства [5].

Отже, різноманітні моделі показують дійсні результати в умовах, для яких вони були розроблені. Для оптимального результату раціональним є виявлення ознак кризової ситуації та вибір методики, яка буде містити ту групу показників, за якою суб'єкта господарювання має певні проблеми.

Таким чином, на дивлячись на величезну кількість методичних підходів до оцінки ефективності антикризового фінансового управління, нині відсутня певна єдина методика, яка була б універсальною для всіх підприємств [5].

При виборі методик оцінювання ймовірності банкрутства фінансовим аналітикам необхідно звертати увагу на існуючі проблеми і застосовувати кілька методик, які вимагають погодження для досягнення загального оптимального механізму антикризового фінансового управління діяльністю підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ СП «ПОЛЕ»

### 2.1. Організаційно – економічна характеристика ТОВ СП «ПОЛЕ»

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство «ПОЛЕ» (ТОВ СП «ПОЛЕ»), яке знаходиться в селі Семенівка, Криничанського району, Дніпропетровської області. Основні відомості про досліджуване підприємство надані в табл. 2.1 [6].

Таблиця 2.1

#### Основні відомості ТОВ СП «ПОЛЕ» [15]

Назва	Характеристика
Основний вид діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Дата заснування	30.03.2006
Юридична адреса	Україна, 52315, Дніпропетровська область, Криничанський район, село Семенівка, вулиця Шевченко, будинок 1 А

Підприємство було засноване 18 лютого 2000 року. Розмір статутного капіталу ТОВ СП «ПОЛЕ» становить 113 540,00 грн.

Керівником досліджуваного агропідприємства є Піпа Валерій Анатолійович.

ТОВ СП «ПОЛЕ» вирощує такі основні зернові та технічні культури: пшениця озима, ячмінь ярий, кукурудза, ріпак озимий, соняшник.

Окрім основних видів діяльності підприємство має додаткові види діяльності: вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів та бульбоплодів; вирощування інших однорічних та дворічних культур;

виращування культур для виробництва напоїв; змішане сільське господарство; допоміжна діяльність у рослинництві [5].

Організаційно-економічна структура підприємства складається з бухгалтерії та фінансового відділу.

Фінансовий відділ в організаційно-економічній структурі товариство з обмеженою відповідальністю СП «ПОЛЕ» виконує такі функції: фінансового планування; контроль за виконанням планів, зв'язок з фінансовими організаціями; виконання операцій по сплаті податків, платежів, внесків до бюджету; контроль за фінансовою діяльністю, інвестиційною діяльністю підприємства, за рухом коштів.

Виробничі фонди аграрних підприємств, в залежності від способу перенесення вартості на вироблений продукт, економічного значення та тривалості обороту в процесі виробництва, розподіляються на основні та оборотні [5].

Основні засоби – це засоби виробництва, які приймають участь в ході виробництва декілька разів, зберігаючи натуральну та речову форму, а свою вартість на виготовлену продукцію переносять частинами. До основних виробничих засобів належать засоби виробництва, які пов'язані із виробничим процесом і реалізацією продукції, а саме: споруди, приміщення виробничого призначення, робочі та силові машини, обладнання тощо [5].

Розглянемо забезпеченість господарства основними виробничими засобами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Забезпеченість основними засобами ТОВ СП «ПОЛЕ»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	9518,6	10702,8	9238,3
Площа сільськогосподарських угідь, га	1200	1300	1350
Кількість працівників, чол.	24	26	31

Капіталозабезпеченість, тис.грн. на 100 га	793,2	823,3	684,3
Капіталоозброєність, тис.грн.	396,6	411,6	298,0

З даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що капіталозабезпеченість підприємства зменшилась, але незначно, за рахунок збільшення площі сільськогосподарських угідь.

Фондоозброєність ТОВ СП «ПОЛЕ» також зменшилась протягом аналізованого періоду, що пов'язано зі зменшенням основних засобів на одного середньорічного працівника. Така ситуація відбулася за рахунок зменшення суми середньорічної вартості основних засобів в 2023 році на 280,3 тис. грн., та збільшення чисельності працівників. Вцілому капіталозабезпеченість підприємства можна вважати на достатньо високому рівні - 684,3 тис. грн. основних засобів на 100 грн. сільськогосподарських угідь в 2023 році.

Оборотні активи є однією із складових майна підприємства. Стан і ефективність їх використання є однією із вирішальних умов успішної діяльності підприємства. В своєму кругообороті оборотні фонди поступово приймають продуктивну, грошову та товарну форми, що підлягає їх поділу на фонди обігу і виробничі фонди.

Матеріальним носієм виробничих фондів є засоби виробництва, які поділяються на знаряддя праці і предмети праці. Готова продукція разом із грошовими засобами та грошовими коштами в розрахунках утворюють фонди обігу. Оборотні фонди обслуговують сферу виробництва і тим самим беруть пряму участь в утворенні нової вартості. Фонди обігу обслуговують сферу обігу, де не утворюється нова вартість.

Оборотні активи це грошові кошти і їх еквіваленти, які не обмежені у використуванні, й також інші активи, які призначені для реалізації або споживання протягом операційного циклу або протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

Структура та обсяг оборотних активів господарства залежить від масштабів виробництва аграрної продукції, термінів її реалізації й також значною мірою визначається підсумковим результатом виробництва. Потреба в оборотних коштах змінюється на протязі року, що спричинено сезонністю аграрного виробництва.

У таблиці 2.3 розглянемо структуру оборотних активів ТОВ СП «ПОЛЕ».

Таблиця 2.3

## Структура оборотних оборотних активів ТОВ СП «ПОЛЕ»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Вартість тис. грн	Струк тура, %	Вартість тис. грн	Струк тура, %	Вартість тис. грн	Струк тура, %
Виробничі запаси	2801,5	13,1	3423,4	12,1	2650,8	10,8
Готова продукція	10 156,00	47,5	12 274,40	43,3	8 868,20	36,1
Поточні біологічні активи	2 884,10	13,5	4 756,20	16,8	6 569,40	26,7
Дебіторська заборгованість	91,30	0,4	413,70	1,5	2,50	0,01
Поточні фінансові інвестиції	3 949,80	18,5	5 462,70	19,3	5 462,70	22,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	586,10	2,7	1 126,90	3,9	202,8	0,8
Витрати майбутніх періодів	921,70	4,3	870,80	3,1	823,50	3,4
Інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-
Всього оборотних активів	21390,5	100	28 328.10	100	24 579,90	100

Із вищенаведеної таблиці 2.3 таблиці видно, що найбільшу частку в оборотних активах становить готова продукція. За аналізованих період зменшується дебіторська заборгованість і вона становить незначну питому вагу, що є позитивною ситуацією. Також значну питому вагу займають на підприємстві поточні фінансові інвестиції, в 2023 році становили 22,1 %. Структура оборотних активів є позитивною, про це свідчить перевага в тому, що протягом останніх трьох років зростає висока питома вага найліквідніших коштів на підприємстві, а саме: поточних фінансових інвестицій та грошових коштів та їх еквівалентів, що протягом років відповідно займають 21,2; 23,2; 22,9%.

Важливе значення для організаційно – економічної характеристики підприємств займають показники майнового стану.

Оцінка майнового стану показує частку кожного елемента у активах підприємства і співвідношення власних та позикових коштів у пасивах. У структурі вартості майна відображається специфіка діяльності кожного підприємства.

Проведемо оцінку майнового стану ТОВ СП «ПОЛЕ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Показники оцінки майнового стану ТОВ СП «ПОЛЕ»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,43	0,45	0,31
2. Частка оборотних виробничих фондів в оборотних активах, %	30,9	32,0	40,9
3. Частка основних засобів в активах підприємства	30,8	27,4	27,3

Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні, тис. грн.	30 909,10	39 030,90	33 818.20
--	-----------	-----------	-----------

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна сказати, що коефіцієнт зносу з роками зменшується, це позитивне явище.

Частка оборотних виробничих фондів в оборотних активах ТОВ СП «ПОЛЕ» збільшується, що є позитивним явищем, так як це свідчить про зростання оборотних виробничих фондів, які задіяні в сфері виробництва. Але все рівно частка фондів обігу все рівно залишається вагомою, так як багато оборотних активів осіли в готовій продукції, але останніми роками спостерігається зниження цієї частки, що є позитивно.

## 2.2. Оцінка фінансового стану підприємства

Характерного значення набуває об'єктивна та вчасна та оцінка фінансового стану підприємств при існуванні різних форм власності, так як власники не повинні зневажати на потенційні можливості збільшення прибутку підприємства. Такі можливості можна виявити на підставі об'єктивного та своєчасного аналізу фінансового стану суб'єктів господарювання.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його комерційної, виробничої, господарсько- фінансової діяльності. На нього впливають всі такі види діяльності фірми. Чим вищі показники об'єму виробництва та реалізації продукції, послуг, робіт та нижча їх собівартість, тим вища прибутковість підприємства, яка позитивно впливає на його фінансовий стан.

Безперервний аналіз фінансового стану підприємства, а саме його ліквідності, платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості необхідний тому що дохідність суб'єкта господарювання, сума його прибутку

залежать від його платоспроможності. Враховують також фінансовий стан суб'єкта господарювання й банківські установи, розглядаючи режим його кредитування і диференціацію відсоткових ставок.

Фінансовий стан підприємства це комплексне поняття, яке є результатом взаємодіяння усіх частин системи фінансових відносин підприємства та визначається сукупністю виробничих і господарських чинників й характеризується системою показників, які показують наявність, використання та розміщення фінансових ресурсів [5].

Фінансова діяльність суб'єкта господарювання спрямовується на забезпечення безперервного надходження і ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання кредитної та розрахункової дисципліни, досягнення доцільного співвідношення залучених та власних коштів, фінансової стійкості з ціллю ефективної діяльності підприємства.

Саме цими чинниками зумовлюється практична значення та необхідність безперервної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання, якій припадає визначальна роль в забезпеченні його стабільного фінансового стану.

Ціллю оцінювання фінансового стану підприємства є пошук резервів для зміцнення комерційного розрахунку і підняття рентабельності виробництва як основи стабільної роботи підприємства й виконання ним зобов'язань перед фінансово-кредитними установами, бюджетом, тощо.

Фінансовий стан підприємства потрібно усебічно та систематично оцінювати із використанням багатоманітних методів, методик аналізу та прийомів.

Це дасть можливість критично оцінити фінансові результати діяльності підприємства як у статистиці за певний період, так й у динаміці – за ряд періодів. Також надасть можливість визначити «проблемні точки» у фінансовій діяльності і способи ефективнішого використання фінансових ресурсів та їх доцільного розміщення.

Неефективне використання фінансових ресурсів призводить до низької платоспроможності та ліквідності підприємства та, як наслідок, до певних затримок у виробництві, постачанні і реалізації продукції; до невиконання плану прибутку, зменшення рентабельності підприємства, до загрози економічних санкцій [5].

В економічній літературі зустрічається багато різних показників для глибокої та ґрунтовної оцінки фінансового стану підприємств.

В умовах обмеженості ресурсів підприємствам необхідно обирати оптимальні співвідношення між набором економічних ресурсів та об'ємами виробництва. Передумовою такого вибору повинно бути проведення аналізу показників ділової активності.

Коефіцієнт оборотності активів визначається діленням виручки від реалізації до середнього підсумку активу балансу. Демонструє скільки отримано виручки від реалізації продукції на одиницю вкладених коштів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу визначається діленням виручки від реалізації до середнього підсумку вартості власного капіталу. Демонструє скільки отримано виручки від реалізації продукції на одиницю власного капіталу [5].

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості визначається діленням виручки від реалізації до середнього підсумку суми дебіторської заборгованості. Демонструє скільки отримано виручки від реалізації продукції на одиницю дебіторської заборгованості.

Проведемо оцінку ділової активності ТОВ СП «ПОЛЕ» у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ділової активності ТОВ СП «ПОЛЕ» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021, +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	0,56	0,54	1,07	+0,51
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,4	0,64	10,83	+7,43

Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,66	0,76	1,1	+0,44
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	192,6	1,7	14425	+14232,4
Період одного обороту активів (днів)	652	676	342	-310
Період одного обороту власного капіталу (днів)	553	480	332	-221
Період одного обороту дебіторської заборгованості (днів)	2	215	1	-1
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	108	571	34	-74

Проаналізувавши таблицю 2.5 видно, що коефіцієнти оборотності активів, власного капіталу, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості в 2023 році значно підвищились порівняно з 2021 роком, це пов'язано із збільшенням виручки від реалізації продукції, зменшенням дебіторської та кредиторської заборгованості.

Ліквідність підприємства – це його здатність швидко перетворити активи, тобто продати їх й отримати грошові кошти для погашення своїх зобов'язань. Ліквідність підприємства характеризується співвідношенням суми його високоліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти) до короткострокових зобов'язань. Про незадовільний стан ліквідності суб'єкта господарювання свідчить те, що потреба підприємства у коштах більша ніж їх реальні надходження.

Оцінку показників платоспроможності та ліквідності проведемо з допомогою показників у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники платоспроможності та ліквідності ТОВ СП «ПОЛЕ» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021, +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт покриття	6,8	2,6	14,5	+7,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,5	0,64	3,35	+1,85
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,1	0,1	-0,1

Аналіз показників платоспроможності та ліквідності ТОВ СП «ПОЛЕ» протягом аналізованого періоду показав про значне покращення платоспроможності, адже коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності значно зросли за період з 2021 по 2023 рік, така ситуація пов'язана зі значним зменшенням поточної заборгованості в 2023 році порівняно з попередніми роками. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився за рахунок зменшення грошових коштів та їх еквівалентів підприємства.

Ваговитим для оцінки фінансового стану є вивчення фінансової стійкості підприємства, яка має на меті об'єктивний аналіз обсягів і структури активів та пасивів суб'єкта господарювання та визначення на цій базі міри його фінансової незалежності та стабільності, й також відповідності господарсько-фінансової діяльності підприємства цілям його статутної діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості та стабільності ТОВ СП «ПОЛЕ»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
1. Власні оборотні кошти, тис. грн.	18239,0	17442,7	22888,5
2. Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,86	0,71	0,94

3. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,16	0,4	0,05
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	6,17	2,4	18,9
5. Показник фінансового лівериджу	0,04	0,01	-
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,69	0,62	0,71

Дані таблиці 2.7 демонструють збільшення власних оборотних коштів в 2023 році порівняно з 2021 роком на 4649,5 тис. грн. це пов'язано із зменшенням поточних зобов'язань підприємства, в 2023 році, що є позитивним явищем. Коефіцієнт фінансової стабільності, який розраховується діленням власних коштів на залучені на підприємстві складає дуже високе значення, особливо в 2023 році. Таке значення цього показника свідчить про те, що в 2023 році власний капітал підприємства перевищував залучений капітал в 19 разів.

Показники фінансової стійкості і стабільності ТОВ СП «ПОЛЕ» показують значну питому вагу власних коштів в структурі активів підприємства, особливо коефіцієнт автономії в 2023 році досягнув 0,94, що показує незалежність підприємства від зовнішніх запозичень.

Але слід відмітити що в 2023 році ТОВ СП «ПОЛЕ» зовсім не залучало ні короткострокових кредитів ні довгострокових кредитів, це не є позитивним явищем, адже щоб ефективно використовувати власний капітал необхідно залучати в обіг кредитні ресурси.

Слід відмітити що коефіцієнт маневреності власного капіталу за аналізований період зростає і має досить високе значення. Нормативне значення цього показника є 0,1 і вище. Високе значення цього показника на підприємстві свідчить про високу фінансову стійкість підприємства та здатність здійснювати активну діяльність при умові відсутності доступу до позикових коштів джерел.

Показник фінансового лівериджу є одним із показників аналізу фінансової стійкості, який обчислюється діленням довгострокових залучених коштів на суму власного капіталу. Нормативне значення показника знаходиться в межах від 0 до 1. На дослідженому підприємстві значення цього показника досить низьке, а в 2023 році підприємство зовсім не залучало зовнішніх кредитів.

Показники рентабельності є критерієм вимірювання прибутковості підприємства і характеризують ефективність діяльності підприємств.

Зробимо оцінку рентабельності на досліджуваному підприємстві ТОВ СП «ПОЛЕ» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності ТОВ СП «ПОЛЕ» за 2021-2023 рр.

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр., + /-
1.	Коефіцієнт рентабельності активів	0,17	0,03	0,13	-0,04
2.	Коефіцієнт рентабельності продажу	0,38	0,13	0,19	-0,19
3.	Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,62	0,15	0,24	-0,38
4.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,19	0,05	0,13	-0,06
5.	Період окупності власного капіталу	1,8	22,0	7,5	+5,7
6.	Коефіцієнт рентабельності основного капіталу	0,56	0,12	0,46	-0,1

Аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ СП «ПОЛЕ» свідчить про те що досліджуване підприємство є високорентабельним, але в

результаті війни в 2022 році спостерігається різке спадання всіх видів коефіцієнтів рентабельності. Рентабельність активів ТОВ СП «ПОЛЕ» в 2021 році складала 17%, рентабельність основної діяльності – 62%, рентабельність продажу - 38%. Період окупності власного капіталу був 1,8 років. Ці показники є досить високими для підприємств аграрної галузі.

Однак в 2022 році підприємство ТОВ СП «ПОЛЕ» було прибутковим, але показники рентабельності дуже знизились, порівняно з 2021 роком. Рентабельність основної діяльності знизилась в 4 рази.

В 2023 році спостерігається підвищення показників рентабельності порівняно з 2022 роком. Однак всі ці показники в 2023 році значно нижчі за показники 2021 року.

Резерви покращення фінансового забезпечення суб'єкта господарювання діляться на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх резервів належать: фінансові, економічні, комерційні, виробничі. Виробничі резерви пов'язані із пошуком зростання виробництва високоякісної конкурентної продукції. Комерційні резерви передбачають пошук перспективних ринків для збуту продукції суб'єктів господарювання, оперативне повідомлення керівників про зміну ринкової ситуації, дослідження можливостей запровадження на ринок сучасних видів продукції, забезпечення нормального руху продукції від виробництва до споживача тощо.

Фінансові та економічні резерви спрямовуються на оптимізацію виробничого процесу підприємства, обґрунтований вибір стратегії його розвитку, й також ліквідації впливу негативних чинників фінансового характеру.

### **2.3. Діагностика фінансової кризи на підприємстві**

Визначення фази фінансової кризи є потрібною передумовою вчасної і правильної реакції на неї. Однак керівництво більшості українських підприємств

можуть своєчасно пристосуватися до нових викликів, через брак відповідної кваліфікації чи навіть навмисне довели підприємства до межі банкрутства.

Діагностика кризи розвитку підприємства - це система оперативного, ретроспективного, та перспективного аналізу, який спрямований на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінювання загрози його банкрутства чи подолання кризи [5].

Діагностика кризи є одним із важливих етапів процесу антикризового управління, так як саме її результати надають можливість визначити ступінь розвитку кризи, її об'єми, реальність і очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, обґрунтувати заходи, які є необхідними для її подолання, оцінити можливості суб'єкта господарювання стосовно подолання кризи і прогнозування наслідків розвитку ситуації в майбутньому [5].

При оцінці фінансової кризи підприємства важливо розглядати критерії глибини розвитку кризи ліквідності.

1. Структура майна. Визначається відношенням оборотних та необоротних активів. Досвід діяльності українських підприємств показує, що для сфери виробництва доцільним є склад майна, в якому 60 % необоротних активів і 40% оборотних активів, тобто коли коефіцієнт їх відношення становить 1,5.

Одним із важливих проявів кризи ліквідності необхідно вважати присутність ознак недоцільної структури майна, коли коефіцієнт відношення необоротних і поточних активів є нижчим за 1,5 (0,7) або збільшується в межах від 1,5 до 2 або від 0,7 до 1,5 залежно від основного виду діяльності підприємства при одночасному сповільненні збільшення суми виручки від реалізації.

2. Ліквідність товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ). Причиною появи залежаних ТМЦ є зростання обсягів виробництва, яке не відповідає темпам збільшення ринку збуту через невідповідність ціни, якості, асортименту продукції чи зменшення платоспроможного попиту покупців, втрату ринкової ніші внаслідок конкурентної боротьби.

Початок кризи ліквідності можна описати таким явищем, як затоварювання складів, що характеризується високою питомою вагою залежаної продукції (більше 50 відсотків), й також в відношенні темпів зростання об'ємів реалізованої і випущеної продукції меншому за 1.

3. Забезпеченість виробництва матеріальними оборотними активами. Його оцінюють через порівнювання зміни динаміки об'єму діяльності із інтенсивністю і напрямком тенденції розвитку матеріальних оборотних активів.

4. Якість дебіторської заборгованості. Завбачає виявлення причин появи та динаміку розміру дебіторської заборгованості, яка не оплачена в відповідний термін.

5. Динаміка майна. Негативною ситуацією в діяльності підприємства є тенденція зниження сукупних активів. Саме цим описується утворення умов до зниження діяльності, тому необхідно слідкувати за динамікою майна одночасно зі зміною виручки від реалізації.

Наведемо критерії оцінки кризи платоспроможності.

1. Загальний рівень платоспроможності підприємства. Він описується величиною коефіцієнта покриття. Нормативне значення цього коефіцієнту встановлене на рівні 1,5. Особливістю даної кризи платоспроможності є висока інтенсивність зниження поточних активів при повільному зменшенні короткострокових зобов'язань чи ще гірше - зберігання динаміки їх збільшення.

2. Динаміка кредиторської заборгованості. Умовою настання кризи платоспроможності є наявність безспірних вимог кредиторів до боржника в розмірі не менше ніж трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати, які не задоволені боржником протягом 3-х місяців після визначеного для їх погашення терміну.

3. Поточна фінансова потреба. Це різниця між сумою запасів та дебіторської заборгованості і кредиторської заборгованості. На стадії початку

кризи платоспроможності відбувається збільшення кредиторської заборгованості.

4. Фінансовий цикл. Він описує середню тривалість між витратами грошових коштів в зв'язку з здійсненням поточної виробничої діяльності і їх надходженням як результатом фінансово- виробничої діяльності. Тривалість операційного циклу зростає через погіршення ефективності використання запасів і стану розрахунків з дебіторами [14].

Критеріями оцінювання кризи прибутковості є: динаміка чистого прибутку (характерною ситуацією) розвитку кризи прибутковості є поява збитків; взаємозв'язок динаміки і наряду нерозподіленого прибутку та власного оборотного капіталу (коли темпи зростання власних оборотних коштів вищі ніж темп зростання нерозподіленого прибутку); валова рентабельність активів (коли собівартість реалізованої продукції перевищує виручку від реалізації, то формується валовий збиток).

Розглянемо критерії оцінки глибини розвитку кризи фінансової стійкості: зниження коефіцієнту автономії (коли зобов'язання підприємства зростають вищими темпами, ніж власний капітал); коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами формування оборотних активів; коефіцієнт інвестування (зменшення цього коефіцієнту через зменшення росту або зменшення власного капіталу порівняно з інтенсивністю збільшення необоротних активів; коефіцієнт концентрації зобов'язань (зі збільшенням його величини піднімається ризик втрати підприємством фінансової самостійності у вирішенні господарських питань) [14].

Якщо розглянути ці всі критерії по відношенню до досліджуваного підприємства ТОВ СП «ПОЛЕ», можна зробити висновок, що на підприємстві характерна криза ліквідності, так як в 2023 році підсумок балансу зменшився на 5212,7 тис. грн. порівняно з 2022 роком. В такому випадку підприємству необхідно слідкувати за динамікою майна одночасно зі зміною виручки від реалізації, але остання збільшилась порівняно з попереднім роком.

Окрім фундаментального аналізу (тобто оцінки коефіцієнтів) при оцінці фінансової кризи застосовують і дискримінантний аналіз, який одним із методів системи раннього попередження і реагування на банкрутство підприємства.

Дискримінантний аналіз передбачає застосування сукупності методів математичної статистики. Після цього створюється метрична шкала на базі багатьох фінансових показників.

В економічній літературі зустрічається велика кількість моделей визначення ймовірності банкрутства, але не всі вони пристосовані для дослідження вітчизняних підприємств.

Розглянемо наступні моделі для дослідження ТОВ СП «ПОЛЕ».

Використаємо економічно-математичну модель, що дає повний аналіз фінансового стану підприємства. Ця модель характеризує рівень життєздатності суб'єкта господарювання [14]:

$$K_{ж} = K_{п.л.} + 2,5 K_{а.л.} + 2,86 K_{м.в.к.} + 2,0 K_{м.в.п.} + 3,33 K_{р.пр} \quad (2.1)$$

де  $K_{п.л.}$  – коефіцієнт поточної ліквідності, показує достатність оборотних коштів, які можуть бути використані для погашення короткострокових зобов'язань, визначається як відношення поточних активів на поточні зобов'язання, нормативне значення  $(1 - 2)$ ;

$K_{а.л.}$  – коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, ту частку поточних зобов'язань, котру підприємство може погасити зразу. Визначається діленням грошових коштів на поточні зобов'язання, нормативне значення  $(0,02 - 0,04)$ ;

$K_{м.в.к.}$  – коефіцієнт маневреності власного капіталу визначається діленням власних оборотних коштів на власний капітал, нормативне значення  $0,35$ ;

$K_{м.в.п.}$  – коефіцієнт майна виробничого призначення – це відношення суми необоротних активів і виробничих запасів до суми активів підприємства. Показує частину майна виробничого призначення в загальній сумі усіх активів підприємства, нормативне значення  $(0,5)$ ;

Кр.пр. – коефіцієнт рентабельності продажу визначається діленням прибутку від продажу на собівартість продукції.

У таблиці 2.9 наведено шкалу визначення рівня життєздатності підприємства.

Таблиця 2.9

## Шкала визначення рівня життєздатності

Коефіцієнт життєздатності	Рівень життєздатності
5,0 – вище	Високий
4,99 – 4,16	Середній
4,15 – 2,26	Низький
2,25 – нижче	Дуже низький

Визначимо рівень життєздатності досліджуваного підприємства ТОВ СП «ПОЛЕ» протягом 2021-2023 рр (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розрахунок показників для визначення рівня життєздатності ТОВ СП «ПОЛЕ» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	6,8	2,6	14,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,1	0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,69	0,62	0,71
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,73	0,68	0,61
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,62	0,15	0,24
<b>Коефіцієнт життєздатності</b>	<b>12,79</b>	<b>5,87</b>	<b>18,79</b>

Таким чином, аналіз розрахунків по вищенаведеній методиці показує, що підприємство ТОВ СП «ПОЛЕ» має високий рівень життєздатності за 2021-2023 рр. Найбільш складний рік для підприємства був 2022 рік, і коефіцієнт визначення рівня життєздатності це підтверджує, тому що є найнижчим саме для цього року.

Дані таблиці 2.10 показують високий рівень життєздатності досліджуваного підприємства ТОВ СП «ПОЛЕ» протягом аналізованого періоду.

Серед моделей дискримінантного аналізу, які є пристосованими до нинішньої економічної ситуації українських підприємств, однією із популярних є моделі Матвійчука [15]:

$$Z = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7 \quad (2.2)$$

$X_1$  – оборотні активи / необоротні активи;

$X_2$  – виручка від реалізації / поточні зобов'язання;

$X_3$  – виручка від реалізації / власний капітал;

$X_4$  – балансу / виручка від реалізації;

$X_5$  – різниця оборотних активів і поточних зобов'язань / оборотні активи;

$X_6$  – сума довгострокових і поточних зобов'язань / баланс;

$X_7$  – власний капітал / суму довгострокових і поточних зобов'язань.

Таблиця 2.9

Розрахунок коефіцієнтів моделі Матвійчука для ТОВ СП «ПОЛЕ»  
за 2021 – 2023 рр.

Коефіцієнти	Роки		
	2021	2022	2023
X1	2,24	2,64	2,66
X2	5,57	1,94	21,32
X3	0,66	0,76	1,12
X4	1,75	1,85	0,94

X5	5,78	0,61	0,93
X6	0,14	0,29	0,05
X7	6,20	2,49	18,99
<b>Z</b>	<b>5,95</b>	<b>3,11</b>	<b>19,9</b>

Залежно від одержаного результативного значення визначений показник за методикою Матвійчука відноситься до однієї з таких груп [14]:

1) якщо після проведення аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання одержано значення показника  $Z > 1,104$ , то це підтверджує хороший фінансовий стан підприємства та низький ступінь імовірності появи кризової ситуації. Тому чим більше значення такого показника, тим краще фінансовий стан підприємства;

2) якщо одержаний інтегральний показник становить  $Z \leq 1,104$ , то є ймовірність настання кризового становища на досліджуваному підприємстві.

Аналіз показників ТОВ СП «ПОЛЕ» за 2021 – 2023 рр. відповідно до моделі Матвійчука А.В. показує про низьку ймовірність банкрутства підприємства. Але бачимо найнижчий коефіцієнт спостерігається в 2022 році, що підтверджує і значення коефіцієнту життєздатності розрахованого в таблиці 2.10.

Отже, проведена всебічна діагностика за дискримінантними моделями аналізу показує, що підприємству ТОВ СП «ПОЛЕ» не загрожує банкрутство та воно має низький ступінь імовірності появи кризової ситуації, але фундаментальний аналіз показує певні проблеми з ліквідністю, так як зменшилась сума балансу підприємства за останні роки.

## **РОЗДІЛ 3. АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА І ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

### **3.1. Запровадження антикризової програми як засобу покращення фінансової стійкості підприємства**

Для відновлення стабільного фінансового стану підприємств, й також підтримки їх функціонування в майбутньому екстремим є запровадження програми, яка направлена на завчасне запобігання кризової ситуації на підприємстві.

Проводячи антикризову політику на аграрних підприємствах необхідно дотримуватись таких послідовності етапів:

1. Ідентифікація поточного стану підприємства, який вимагає антикризових заходів;
2. Визначення цілі та завдань антикризового фінансового управління;
3. Визначення суб'єкта і об'єкта антикризового фінансового управління;
4. Виявлення ресурсних можливостей об'єкта антикризового фінансового управління для ефективного здійснення рішень;
5. Розроблення і реалізація антикризової програми;
6. Розробка пропозицій для попередження виникнення кризових ситуацій в перспективі [14].

При вищезазначених умовах антикризова програма підприємства є базою антикризового фінансового управління, яка пов'язує цілі, мету, і прийоми їх досягнення із завданням виходу із кризової ситуації і забезпечення збільшення економічного розвитку підприємств.

Антикризова програма – це підготовлений та розроблений внутрішній документ підприємства, в якому систематизовано розкривається перелік основних заходів, які заплановано реалізувати в межах підприємства [17].

Є наступні вимоги, що висуваються до антикризової програми [14]:

- підпорядкованість стратегічним пріоритетам підприємства;
- швидкість реакції на чинники впливу;
- вимірювання результатів і параметрів антикризових заходів в якісному та кількісному вигляді;
- конкретність змісту для виконавців.

Антикризову програму розробляють на підставі проведеного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який передбачає:

- діагностику результатів функціонування підприємства (, масштаб виробництва, доходи і витрати, прибуток, оборотність, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість);
- оцінювання структури, обсягу та періоду задоволення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- визначення причин появи та поглиблення фінансової кризи підприємства;
- аналіз наслідків і масштабу подальшого поглиблення фінансової кризи, й також визначення строку появи банкрутства;
- аналіз внутрішніх можливостей підприємства до кризових явищ в майбутньому [14].

З метою подолання фінансової кризи в економічній літературі пропонують розділяти антикризові роботи на три етапи:

1. Комплексна оцінка суб'єкта господарювання і виявлення кризових явищ;
2. Розроблення заходів стосовно подолання виявлених кризових явищ;
3. Розробка стратегії стабілізації та подолання наслідків кризових явищ, відновлення діяльності підприємства або його ліквідація.

Однією із прикладів антикризової програми для аграрних підприємств яку можна застосовувати при настанні кризових ситуацій розглянуто на рис. 3.1. [16].



Рис. 3.1. Структура антикризової програми сільськогосподарських підприємств [16]

Антикризова програма має бути представлена у вигляді документа, який характеризується [14]:

- метою програми є вихід із кризового становища та недопущення до банкрутства підприємства;

- завданнями програми є ідентифікація ризиків і прогнозування їх наслідків, аналіз об'єму фінансової кризи, оцінювання слабких та сильних та сторін при нових умовах функціонування;

- складовими діагностування фінансового стану підприємства є майновий стан, стійкість, платоспроможність, ліквідність, ділова активність та рентабельність підприємства;

- показниками інноваційної складової обрання антикризових заходів є інноваційний потенціал, норма прибутковості, період окупності, часина

інтелектуальної власності в загальній вартості майна, коефіцієнт запровадження нових видів продукції.

Розробка антикризової програми суб'єкта господарювання у формі ряду заходів на підставі запропонованих положень в перспективі зміцнить фінансовий стан підприємств в умовах несталості зовнішнього середовища та забезпечить перехід підприємств на інноваційний тип розвитку.

Отже, з метою обґрунтування потенційних можливостей у формуванні фінансового потенціалу аграрних підприємств необхідним є вчасне впровадження антикризових заходів.

Процес виведення підприємства із фінансової кризи має передбачати скоординований та організований план дій. Такий процес зумовлює необхідність розробки локальних документів підприємства в процесі антикризового фінансового управління.

Вирішальна роль в цих умовах належить розробці антикризової програми, яка є внутрішнім документом підприємства, який впорядковує перелік заходів, які будуть здійснюватись в межах суб'єкта господарювання, його структурних підрозділів з ціллю виведення підприємства з фінансової кризи і забезпечення ефективного розвитку.

Розроблена типова антикризова програма допомагатиме скороченню негативних чинників впливу кризових ситуацій на аграрних підприємствах і забезпечить їх конкурентоспроможність, фінансову стабільність, прибутковість в майбутньому.

### **3.2. Вдосконалення управління грошовими потоками, як напрям покращення антикризового фінансового управління підприємством**

Головним завданням підприємства є підняття ефективності його діяльності за рахунок доцільного управління грошовими потоками, яке дозволить забезпечити фінансову рівновагу, пришвидшити обіг капіталу, зменшити вплив існуючих та майбутніх ризиків, одержати прибуток.

Формування ефективної системи управління грошовими потоками зумовлено необхідністю ефективного управління оборотним капіталом, капітальними потребами, витратами та їх оптимізацією для більш доцільного розподілу ресурсів підприємства в процесі виробництва і керування економічним зростанням.

Грошові потоки виконують важливу роль у фінансовій діяльності підприємства. Вони є базою самофінансування суб'єкта господарювання, а ефективне керування ними дозволяє підприємству забезпечувати свою фінансово-господарську діяльність за рахунок внутрішніх джерел фінансування.

Значна роль результативного управління грошовими потоками підприємства визначається такими базовими положеннями [14]:

- грошові потоки обслуговують господарську діяльність суб'єкта господарювання у всіх її аспектах;
- ефективне керування грошовими потоками забезпечує фінансову рівновагу підприємства у процесі його стратегічного розвитку;
- доцільне формування грошових потоків сприяє збільшенню ритмічності виконання операційного процесу підприємства;
- ефективне управління грошовими потоками дозволяє зменшити потреби підприємства в позикових коштах;
- управління грошовими потоками є вирішальним фінансовим важелем забезпечення пришвидшення обороту капіталу підприємства;
- ефективне керування грошовими потоками забезпечує зменшення ризику неплатоспроможності підприємства;
- активні методи управління грошовими потоками дозволяють підприємству одержувати додатковий прибуток, який генерований його грошовими активами, а саме через ефективне використання тимчасово вільних залишків коштів у частині оборотних активів, й також нарощених інвестиційних ресурсів в здійсненні фінансових інвестицій [5];

Забезпечення фінансової рівноваги підприємства у процесі його розвитку через збалансування об'ємів надходження і витрати коштів та їх синхронізації [16].

Система управління грошовими потоками підприємства виконує свою головну ціль та завдання через виконання ряду головних функцій (рис. 3.2).

<b>Основні функції управління грошовими потоками</b>	
<i>Загальні функції управління грошовими потоками, що характерні для будь-якої управлінської системи</i>	<i>Специфічні функції управління грошовими потоками як спеціальної сфери управління підприємством</i>
1. Розробка політики управління грошовими потоками	1. Управління грошовими потоками у процесі операційної діяльності підприємства
2. Створення ефективної інформаційної системи управління грошовими потоками	2. Управління грошовими потоками у процесі інвестиційної діяльності підприємства
3. Здійснення аналізу формування грошових потоків	3. Управління грошовими потоками у процесі фінансової діяльності підприємства
4. Здійснення планування грошових потоків	
5. Розробка дієвої системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень щодо формування грошових потоків	
6. Здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень щодо формування грошових потоків	

Рис. 3.2. Основні функції управління грошовими потоками [13]

Управління грошовими потоками передбачає спрямований вплив на процеси накопичення грошових коштів, їх витрачання і перерозподіл з метою забезпечення фінансової рівноваги, платоспроможності, ліквідності, ритмічності і ефективності фінансової та господарської діяльності підприємства [19].

Ефективне керування грошовими потоками, які забезпечують фінансову та господарську діяльність підприємства, базується на якісній та об'єктивній їх оцінці.

Виділяють 7 основних етапів при аналізі грошових потоків [14]:

1-й етап. Аналіз об'єму і динаміки грошових потоків, метою здійснення якого є визначення загальних сум грошових потоків, основних тенденцій і пропорцій їх розвитку.

2-й етап. Аналіз джерел формування грошових коштів, що передбачає дослідження структури позитивного грошового потоку за видами діяльності, ранжирування джерел надходження грошових коштів, визначення місця кожного із них в грошовому забезпеченні функціонування суб'єкта господарювання.

3-й етап. Аналіз напрямків використання грошових коштів, об'єктом якого є вихідні грошові потоки підприємства.

4-й етап. Аналіз збалансованості та рівномірності грошових потоків, метою якого є визначення та оцінювання основних видів грошових потоків.

5-й етап. Аналіз показників грошового потоку (Cash-flow).

6-й етап. Аналіз ліквідності грошових потоків, метою якого є вивчення можливостей суб'єкта господарювання по здійсненню необхідних платежів та особливо по погашенню зобов'язань.

7-й етап. Аналіз синтетичних показників.

Вищезазначена послідовність аналізу грошових потоків і система аналітичних показників, що формує зміст кожну з стадій роботи, дозволяє забезпечити комплексне вивчення грошових потоків, надає деталізовану і повну інформацію про тенденції розвитку та стан грошових потоків, розкриває причинно-наслідкові зв'язки таких тенденцій, що створює підґрунття для формування правильних висновків і прийняття ефективних управлінських рішень в сфері керування грошовими потоками. Оцінювання ефективності системи керування грошовими потоками необхідно починати з оцінки ефективності самих грошових потоків [14].

Ефективність керування грошовими потоками залежить також від організації оперативного фінансового планування, яке включає розробку платіжного календаря.

Платіжний календар являє собою план грошових надходжень і витрат за певний період і залишком на поточному рахунку підприємства.

Розробляється він на квартал із розбивкою за місяцями, декадами в різних варіантах, і містить, як правило, такі розділи:

- видатки;
- надходження коштів;
- перевищення видатків над надходженнями;
- перевищення надходжень над видатками;
- залишок коштів на кінець періоду;
- залишок коштів на початок періоду.

З допомогою платіжного календаря вирішуються наступні завдання [14]:

1. організація обліку масштабів надходження грошових коштів та їх витрат в певні проміжки часу;
2. управління платоспроможністю підприємства;
3. розробка заходів стосовно ефективного використання тимчасово вільних грошових коштів;
4. розробка заходів стосовно запобігання появи дефіциту грошових коштів в певний період часу;
5. постійний контроль за вчасністю надходження коштів, аналіз причин відхилення від графіків.

Розробка платіжного календаря ґрунтується на інформації, яка охоплює усі аспекти фінансової діяльності суб'єкта господарювання, а саме: плани продажу продукції, стан розрахунків з кредиторами та дебіторами, кредитні угоди, кошториси витрат на виробництво, графіки виплат заробітної плати, плани капітальних вкладень та інше.

Платіжний календар показує очікувані грошові доходи і витрати в майбутньому періоді та призначений для планування змін розмірів грошових коштів та перспективних фінансових потреб. Він є прийомом «ранньої діагностики» фінансового стану підприємства. Якщо планується додатне сальдо, то можна сподіватися на одержання додаткового доходу. Якщо ж на

етапі проекту виявлено брак фінансових коштів, то у керівництва є час для прийняття потрібних заходів.

Ефективність управління грошовими потоками визначається синхронізацією надходжень і виплат, підтримкою постійної ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання і доцільним використанням фінансових ресурсів, які утворюються із внутрішніх та зовнішніх джерел.

Керування грошовими потоками є ваговою ланкою фінансового менеджменту, яка охоплює усю систему управління підприємством [14].

Від якості управління грошовими потоками залежить майбутній розвиток підприємства і кінцевий результат його господарської та фінансової діяльності.

Враховуючи вищезазначене, з метою збільшення ефективності управління грошовими потоками підприємств необхідно:

- вивчати галузеві закономірності грошових потоків і враховувати їх в практиці обліку і аналізу суб'єкта господарювання;
- залучати в практику обчислення системи показників грошових потоків як вимірювачів платоспроможності та фінансової стійкості;
- визначати потоки в оперативній, обліковій інформації для утворення вчасного і всебічного інформаційного забезпечення аналізу руху грошових коштів підприємств;
- удосконалити методику аналізу грошових потоків.

### **3.3. Заходи щодо вдосконалення антикризового фінансового управління в аграрних підприємствах**

Обов'язковим елементом успішної діяльності і стабільного економічного розвитку українських підприємств є відповідний рівень фінансової та економічної безпеки.

Ціллю забезпечення фінансової та економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної ефективності, стабільності його функціонування та

формування передумов для перспективного розвитку через вчасне виявлення, а також запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам та небезпекам.

Економічна і фінансова безпека підприємства залежить перш за все від наявності правової системи його захисту і ефективного механізму забезпечення її виконання.

Вагомим чинником безпеки підприємства є методи економічного регулювання з боку держави, а це саме: податкова система та податкова політика. Вирішальною умовою безпеки підприємства є стабільність податкової політики [10].

Під організацією управління системи фінансової та економічної безпеки підприємств розуміють сукупність заходів правового та організаційно характеру, що передбачають визначення головних завдань, методів, засобів, інструментів, суб'єктів та об'єктів економічної безпеки, й також утворення інформаційного та нормативного забезпечення для комплексної протидії загрозам з ціллю забезпечення стійкої реалізації економічних інтересів підприємства. Суб'єкти господарювання різних типів, розмірів, обсягів діяльності мають різні фінансові та організаційні можливостями [25].

Ціль забезпечення економіко- фінансової безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його максимально ефективно та стабільне функціонування в даний момент часу і високий потенціал розвитку в перспективі. Розрізняють такі критерії визначення економічної та фінансової безпеки суб'єкта господарювання: статичний, функціональний, ресурсний тощо [14].

Управління економічною та фінансовою безпекою підприємства спрямовується на виконання наступних завдань:

- ідентифікація і прогнозування зовнішніх та внутрішніх загроз реалізації фінансових інтересів підприємства;
- забезпечення ефективною нейтралізації загроз фінансовій безпеці підприємства;

- встановлення системи фінансових інтересів підприємства, які вимагають захисту у процесі функціонування підприємства, окремо пошук ефективних методів збільшення ринкової вартості підприємства [16].

В той же час закордонні вчені вказують, що вагомою умовою ефективного управління ризиком є готовність до кризової ситуації. У рамках ефективної програми керування ризиком ними пропонується 5 кроків [10]:

1. Оцінювання корпоративного управління, управління ризиками і внутрішній контроль. Саме такі складники розглядаються як база сильної програми управління ризиком;

2. Визначення найбільш ймовірних криз і оцінювання їх потенційного впливу;

3. Утворення та підготовка команди із управління кризою (кризової групи);

4. Розробка та виконання плану комунікацій із кризою;

5. Розробка плану реагування на кризу.

В аграрних підприємствах причини кризи часто приховуються в виникненні та перебігу нетипових, специфічних для інших сфер економіки явищ і процесів. Насамперед: порушення соціальних та економічних відносин на селі; нераціональність бізнес-рішень та технологій, які використовуються підприємствами; коливання врожайності; особливості аграрного виробництва, які утруднюють маневреність технологічних операцій; окремі випадки рейдерства; сезонність; до певної міри інертність аграрної сфери та інше.

Виділені та інші фактори призводять до рояви та поглиблення кризових явищ в діяльності аграрних підприємств [9].

Передвісником кризових явищ в підприємствах є, їх фінансовий стан. Перші ознаки кризи проявляються саме у фінансовій підсистемі. Головним інвестиційним ресурсом і фінансовим «запобіжником» кризового становища в функціонуванні аграрних товаровиробників є прибуток.

Особливості функціонування ринкової економіки у аграрній сфері накладають свій відпечаток і на утворення системи антикризового фінансового управління.

Антикризове управління аграрних підприємств це організоване гнучке стратегічне комплексне керування, яке опирається на сукупність управлінських, стратегічних рішень та заходів, які орієнтуються на виявлення, діагностику, нейтралізацію, превенцію та зменшення кризових проявів з ціллю мінімізації руйнівних впливів та ефектів для подальшого конкурентного розвитку аграрного підприємства та забезпечення його економічної стабільності, недопущення до банкрутства і ліквідації. Таке визначення антикризового фінансового управління агропідприємств розкриває два його важливі аспекти: превенцію кризових процесів та явищ, і ухвалення стратегічних рішень та заходів стосовно зменшення їх наслідків [14].

Побудову системи антикризового фінансового управління в аграрних підприємствах потрібно здійснювати на принципах орієнтованого на проблеми підходу, сутність якого полягає в забезпеченні постійної та довгострокової спромоги підприємства до сприйняття трансформацій; формуванні механізмів для здійснення ефективних заходів в кризовій зоні; впровадженні антикризових заходів на базі методів сценарного моделювання із узгодженістю та логічним взаємозв'язком антикризових стратегій із впливом внутрішніх та зовнішніх чинників [13].

Аграрним підприємствам притаманний прояв різноманітних видів фінансових кризових явищ, зокрема фінансової стійкості і майнового стану, платоспроможності та ліквідності, рентабельності та ділової активності. Усі вони можуть стати причиною до появи ознак банкрутства. При будь-яких обставинах розроблення та запровадження нормальних антикризових заходів потребує проведення аналізу фінансового стану підприємства для оцінювання подальшої загрози банкрутства.

На нинішньому етапі розвитку економіки країни, в умовах фінансової та економічної нестабільності і важких трансформаційних процесах дуже

ускладнюються умови господарювання українських підприємств. Ефективність діяльності підприємств зумовлена здебільшого станом їх фінансів, що призводить до необхідності розгляду проблеми забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання.

Тому важливий ґрунтовний аналіз системи фінансової та економічної безпеки підприємства, яка має за мету визначення рівня безпеки, виявлення ризиків, деструктивних факторів і загроз, утворення оптимальної фінансової стратегії підприємства, яка спрямована на досягнення його стійкості в довгостроковому та короткостроковому періодах.

В нинішніх умовах система антикризового управління має забезпечувати стабільну діяльність підприємства завдяки вчасному виявленню загроз внутрішнього і зовнішнього середовища і реагуванню на них, а в випадку погіршення діяльності підприємства зразу вживати заходів із нейтралізації кризових ситуацій.

Антикризове управління має базуватися на ранній діагностиці кризових явищ та розробці превентивних антикризових заходів як інструменту запобігання банкрутству.

У таких умовах кризи можна уникнути, ще до того часу, коли ця проблема може перетворитись у великі проблеми, які обумовлюють порушення ринкової і фінансової стійкості підприємства і зниження ефективності його діяльності. Але, рання діагностика кризи на підприємстві утруднена, що надає актуальності заходам попереджувального антикризового управління [14].

Превентивне антикризове керування це підсистема антикризового управління підприємством, в якій на базі застосування засобів та методів завчасного виявлення змін внутрішнього та зовнішнього середовища розробляються і реалізуються управлінські рішення у плановому порядку та на постійній основі в усіх сферах діяльності підприємства спеціальними фахівцями в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення і різних альтернативних варіантів управлінських рішень з ціллю

вчасного реагування на можливі небезпеки і утворення підходящих умов для подовження стабільного функціонування і розвитку суб'єкта господарювання [14].

Дослідження теоретичних та практичних аспектів проблем керування фінансовою та економічною безпекою сільськогосподарського підприємства в системі антикризового фінансового управління показує, що базою формування засад ефективного антикризового управління аграрних підприємств мають бути заходи стосовно подолання та виходу з кризи та заходи, завданням яких є відвернення кризових ситуацій.

Ефективність системи антикризового управління аграрних підприємств залежить від чіткого визначення об'єкта та суб'єкта антикризового фінансового управління, мети та головних завдань, основних принципів, функцій і процесу керування на стадії кризи, виокремлення методологічної бази відвернення і подолання кризових ситуацій, вирішальних критеріїв оцінювання ефективності антикризових дій [14].

Для успішного запровадження антикризового фінансового управління у діяльність досліджуваного ТОВ СП «ПОЛЕ» потрібно забезпечити розробку антикризової програми підприємства у формі низки заходів на підставі запропонованих положень, що в перспективі забезпечить ефективний економічний розвиток, допомагатиме зменшенню кількості негативних наслідків від впливу кризових ситуацій в аграрному підприємстві, забезпечить його конкурентоспроможність, фінансову стабільність на довготермінову перспективу, зміцнить фінансовий стан в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та сформує умови для переходу підприємства на інноваційний та інтенсивний тип розвитку на засадах диверсифікації діяльності.

## ВИСНОВКИ

В процесі написання магістерського дослідження було розглянуто і вивчено антикризове фінансове управління підприємством. В результаті чого було зроблено наступні висновки.

Пік розвитку фінансової кризи це стадія початку банкрутства, якій характерна повна відсутність фінансової стійкості, тобто підприємство не має чистих активів. Це знасить, що в розпорядженні боржника знаходиться майно в сумі, яка недостатня для задоволення усіх вимог кредиторів.

Під фінансовою кризою розуміють етап розбалансованої діяльності суб'єкта господарювання і обмежених можливостей впливу його керівників на фінансові відносини.

Між різними видами криз існують тісні взаємо-наслідкові зв'язки: стратегічна криза слугує причиною кризи прибутковості, яка веде до втрати підприємством ліквідності.

Тобто антикризове фінансове управління – це головний елемент системи управління підприємством, який потрібно активізувати ще на стадії заснування підприємства.

Таким чином, головним завданням антикризового фінансового управління підприємством є вчасне використання особливих прийомів і методів керування фінансами із ціллю передбачення, попередження й також діагностики фінансового стану підприємства, що надають можливість забезпечити неперервну діяльність підприємства та водночас втримувати стабільний розвиток та фінансову стійкість підприємства.

В економічній літературі виділяють чотири базових підходи для оцінювання та передбачення ймовірності банкрутства підприємств:

1) експертні методи, які засновані на якісному оцінюванні ймовірності банкрутства, чи оцінки ймовірності кризи; метод Скоуна;

2) математико-економічні методи засновані на побудові економічних і математичних моделей (кластерний аналіз; імітаційне моделювання; дискримінантний аналіз; дерева класифікації);

3) штучні інтелектуальні системи призначені для виявлення причин, які зумовили незадовільну ситуацію на підприємстві; дозволяють моделювати механізм мислення людини стосовно вирішення задач в відповідній предметній області;

4) методи оцінювання фінансового становища - розрахунок фінансових коефіцієнтів на базі фінансової звітності (метод "credit"men" Ж. Депаляна; система показників У. Бівера; методика діагностування банкрутства підприємства І. Бланка; модель фінансової рівноваги підприємства Ж. Франшо та І. Романе; методика, яка заснована на обчисленні коефіцієнта фінансування важколіквідних активів.

Однією з поширених в Україні моделей прогнозування банкрутства підприємства є модель Терещенка., Матвійчука, модель визначення рівня життєздатності підприємства.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство «ПОЛЕ» (ТОВ СП «ПОЛЕ»), яке знаходиться в селі Семенівка, Криничанського району, Дніпропетровської області.

ТОВ СП «ПОЛЕ» вирощує такі основні зернові та технічні культури: пшениця озима, ячмінь ярий, кукурудза, ріпак озимий, соняшник.

Аналіз структури оборотних активів ТОВ СП «ПОЛЕ» показав, що найбільшу частку в оборотних активах становить готова продукція. За аналізованим період зменшується дебіторська заборгованість і вона становить незначну питому вагу, що є позитивною ситуацією. Також значну питому вагу займають на підприємстві поточні фінансові інвестиції, в 2023 році становили 22,1 %. Структура оборотних активів є позитивною, про це свідчить перевага в тому, що протягом останніх трьох років зростає висока питома вага найліквідніших коштів на підприємстві, а саме: поточних фінансових інвестицій та грошових коштів та їх еквівалентів, що протягом років відповідно займають 21,2; 23,2; 22,9%.

Аналіз показників ділової активності показав, що коефіцієнти оборотності активів, власного капіталу, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості в 2023 році значно підвищились порівняно з 2021 роком, це пов'язано із збільшенням виручки від реалізації продукції, зменшенням дебіторської та кредиторської заборгованості.

Аналіз показників платоспроможності та ліквідності ТОВ СП «ПОЛЕ» протягом аналізованого періоду показав про значне покращення платоспроможності, адже коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності значно зросли за період з 2021 по 2023 рік, така ситуація пов'язана зі значним зменшенням поточної заборгованості в 2023 році порівняно з попередніми роками. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився за рахунок зменшення грошових коштів та їх еквівалентів підприємства.

Показники фінансової стійкості і стабільності ТОВ СП «ПОЛЕ» показують значну питому вагу власних коштів в структурі активів підприємства, особливо коефіцієнт автономії в 2023 році досягнув 0,94, що показує незалежність підприємства від зовнішніх запозичень.

Але слід відмітити що в 2023 році ТОВ СП «ПОЛЕ» зовсім не залучало ні короткострокових кредитів ні довгострокових кредитів, це не є позитивним явищем, адже щоб ефективно використовувати власний капітал необхідно залучати в обіг кредитні ресурси.

Аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ СП «ПОЛЕ» свідчить про те що досліджуване підприємство є високорентабельним, але в результаті війни в 2022 році спостерігається різке спадання всіх видів коефіцієнтів рентабельності. Рентабельність активів ТОВ СП «ПОЛЕ» в 2021 році складала 17%, рентабельність основної діяльності – 62%, рентабельність продажу - 38%. Період окупності власного капіталу був 1,8 років. Ці показники є досить високими для підприємств аграрної галузі.

Якщо аналізувати ТОВ СП «ПОЛЕ» відповідно до критеріїв глибини розвитку в різних сферах фінансової діяльності, то аналіз показав, що

підприємству характерна криза ліквідності, так як в 2023 році підсумок балансу зменшився на 5212,7 тис. грн. порівняно з 2022 роком. В такому випадку підприємству необхідно слідкувати за динамікою майна одночасно зі зміною виручки від реалізації, але остання збільшилась порівняно з попереднім роком.

Окрім фундаментального аналізу (тобто оцінки коефіцієнтів) при оцінці фінансової кризи застосовують і дискримінантний аналіз, який є одним із методів системи раннього попередження і реагування на банкрутство підприємства.

За методикою дискримінантного аналізу був розрахований інтегральний показник рівня життєздатності, аналіз розрахунків за яким показав, що підприємство ТОВ СП «ПОЛЕ» має високий рівень життєздатності за 2021-2023 рр. Найбільш складний рік для підприємства був 2022 рік, і коефіцієнт визначення рівня життєздатності це підтверджує, тому що є найнижчим саме для цього року.

Серед моделей дискримінантного аналізу, які є пристосованими до нинішньої економічної ситуації українських підприємств, однією із популярних є модель Матвійчука.

Аналіз показників ТОВ СП «ПОЛЕ» за 2021 – 2023 рр. відповідно до моделі Матвійчука А.В. показує про низьку ймовірність банкрутства підприємства. Але бачимо найнижчий коефіцієнт спостерігається в 2022 році, що підтверджує і значення коефіцієнту життєздатності.

Отже, проведена всебічна діагностика за дискримінантними моделями аналізу показує, що підприємству ТОВ СП «ПОЛЕ» не загрожує банкрутство та воно має низький ступінь імовірності появи кризової ситуації, але фундаментальний аналіз показує певні проблеми з ліквідністю, так як зменшилась сума балансу підприємства за останні роки.

Вирішальна роль в цих умовах належить розробці антикризової програми, яка є внутрішнім документом підприємства, який впорядковує перелік заходів, які будуть здійснюватись в межах суб'єкта господарювання,

його структурних підрозділів з ціллю виведення підприємства з фінансової кризи і забезпечення ефективного розвитку.

З метою збільшення ефективності управління грошовими потоками підприємств необхідно:

- вивчати галузеві закономірності грошових потоків і враховувати їх в практиці обліку і аналізу суб'єкта господарювання;
- залучати в практику обчислення системи показників грошових потоків як вимірювачів платоспроможності та фінансової стійкості;
- визначати потоки в оперативній, обліковій інформації для утворення вчасного і всебічного інформаційного забезпечення аналізу руху грошових коштів підприємств;
- удосконалити методику аналізу грошових потоків.

Для успішного запровадження антикризового фінансового управління у діяльність досліджуваного ТОВ СП «ПОЛЕ» потрібно забезпечити розробку антикризової програми підприємства у формі низки заходів на підставі запропонованих положень, що в перспективі забезпечить ефективний економічний розвиток, допомагатиме зменшенню кількості негативних наслідків від впливу кризових ситуацій в аграрному підприємстві, забезпечить його конкурентоспроможність, фінансову стабільність на довготермінову перспективу, зміцнить фінансовий стан в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та сформує умови для переходу підприємства на інноваційний та інтенсивний тип розвитку на засадах диверсифікації діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/>.
3. Кодекс України з процедур банкрутства URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.
4. Белялов Т.Е., Корінь І. В. Фінансово-економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 2 (07). 2017. С. 235-238.
5. Васильців Т.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: ЛігаПрес, 2012. 386 с.
6. Глущенко С., Івахненко С. Методи прогнозування банкрутства в системі аналізу фінансово-економічних показників суб'єктів господарювання України. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2012. № 2. С. 24–33.
7. Дудник О.С. Перспективи розвитку фермерства в Україні. Економіка АПК. 2016. № 3. С. 92-97.
8. Іванова Т., Крукеберг Дін. Криза. Саме час задуматися над тим, яким чином потрібно змінити корпоративну стратегію компанії не просто для того, щоб вижити, але щоб отримати з кризи вигоду. URL: [https://dt.ua/ECONOMICS/korporativna\\_strategiya\\_kompaniyi\\_v\\_period\\_krizi.html](https://dt.ua/ECONOMICS/korporativna_strategiya_kompaniyi_v_period_krizi.html) (дата звернення: 07.02.2022).
9. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2021. № 4. С. 15–27.
10. Карачарова К. Методи прогнозування фінансової неспроможності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2015. Том 21. № 1. С. 292–297.
11. Кириченко О., Дранко С. Методи та моделі діагностики ймовірності банкрутства підприємства. Молодий вчений. 2016. № 2. С. 49–52.

12. Кубай О.Г. Проблеми та перспективи розвитку галузі рослинництва в контексті збалансованого використання земель сільськогосподарського призначення. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 2 (56). С. 79-94.
13. Кубай О.Г., Деніга Ю.В. Диверсифікація діяльності як фактор збалансованого розвитку аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 85-92.
14. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 278-281.
15. Ліндер Є. Розширена класифікація методів оцінки ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 22. С. 84–87.
16. Матвійчук А. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінаційного аналізу. Вісник Національної академії наук України. 2010. № 9. С. 24–46.
17. Матвійчук А.В. Дискримінантна модель оцінки ймовірності банкрутства. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2006. Вип. 74. С. 299–314.
18. Мельник О.І., Молчанова Т.В., Врабіє Н.В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics". 2018. № 12. С. 146 - 151.
19. Мойсеєнко І., Марченко О. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с. 11. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64 - 72.
20. Мостенська Т. Л. Роль керівників в антикризовому управлінні Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 2. С. 188-196. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2020\\_5\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_2_25).
21. Муляр Т.С. Імплементация методик та моделей діагностики кризового стану в практику аграрних підприємств. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 41- 45.
22. Нусінов В. Я. Оцінювання ймовірності настання банкрутства підприємств з урахуванням горизонту прогнозування. Агросвіт. 2021. № 7-8. С. 18-25.

23. Одношевна, О., Міньковська, А., & Саванчук, Т. (2023). Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. Економіка та суспільство, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
24. Орлова К. Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища. Інноваційна економіка. 2015. № 5. С. 174–178
25. Островська Г., Квасовський О. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Галицький економічний вісник. 2011. № 2(31). С. 99–111.
26. Плєскач М.О. Удосконалення механізмів антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/udoskonalennya-mehanizmvantikrizovogo-upravlinnya-diyalnistyusilskogospodarskihpidpriemstv.html>. (дата звернення 06.02.2022).
27. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Видавн. дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с
28. Преображенська О.С. Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 384-387. URL:<http://global-national.in.ua/archive/3-2015/81.pdf>.
29. Приб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2019. № 10. С. 51-59.
30. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 45–49.
31. Романович, О. О. & Свистун, Л. А. (2017). Кризові явища у діяльності українських підприємств та методи їх діагностики. Молодий вчений, (11(51)), 1295–1299.
32. Сабадаш В.В., Коваленко Є.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки. Механізм регулювання економіки. 2012. № 2.
33. Сільське господарство України: статистичний збірник. 2020. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/09/zb\\_sg\\_20.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/09/zb_sg_20.pdf) (дата звернення: 07.02.2022).

34. Сова О. Ю. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту. Проблеми економіки. 2021. № 1. С. 91-97.

35. Сова О. Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31\(70\)\\_2\(2\)\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)__10)

36. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70–71. С. 75–82.

37. Столбов В., Шаповал Г. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки будівельних підприємств. Комунальне господарство міст: Зб. наук. праць. 2013. Вип. 111. С. 103-107.

38. Терещенко О. О., Стащук Д. М., Савчук Д. Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу (до підсумків українсько-російського «круглого столу»). Фінанси України. 2020. № 2. С. 117 – 126.

39. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навчальний посібник / за загальною редакцією С.М. Фролова. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 332 с. 19. Фермерське господарство - прогресивна форма господарювання на селі <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/fermerstvo-ikooperaciya/fermerstvo-ta-kooperaciya>

40. Федулова І. В. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. Економіка та держава. 2020. № 8. С. 26-34.

41. Фінансовий менеджмент / В.П. Мартиненко, Н.І. Климаш, К.В. Багацька, І.В. Дем'яненко та ін.; за заг. ред. Т.А. Говорушко. Львів : «Магнолія-2006», 2014. 344 с.

42. Халатур С. М. Антикризове управління підприємствами: погляд на світовий досвід. Молодий вчений. 2020. № 7(2). С. 230-234  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2020\\_7\(2\)\\_\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_7(2)__26)

43. Химич І. Г. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. Modern economics. 2021. № 25. 153-159.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2021\\_25\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_25_26)

44. Хринюк О., Бова В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/46.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf).

45. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2021. Вип. 6. С. 288-296. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2021\\_6\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_30)

46. Швець Ю. О. Теоретико-методичні засади формування системи антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4(2). С. 72-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_4\(2\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(2)_14)

47. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 264-268.

48. Шинькович А.В. Сутнісні характеристики антикризового управління агроформувань. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 7. С. 66 - 73.

49. Шуміло О. С. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 11-16. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_3)

50. Янковець Т., Чернюк Ю. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 58–62.