

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Кафедра економіки та фінансів**

**Браславський Артур Михайлович**

УДК 658.14: 336.71

**Кваліфікаційна робота магістра**  
**«Прогнозування ймовірності банкрутства**  
**підприємства»**

072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

**А.М. Браславський**

Науковий керівник

**Румик Ігор Іванович**  
**д.е.н., професор**

Київ – 2026

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
завідувач кафедри економіки та фінансів  
\_\_\_\_\_ Ігор РУМИК  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА  
БРАСЛАВСЬКОГО АРТУРА МИХАЙЛОВИЧА**

Ступінь вищої освіти - магістр

Галузь знань - 07 Управління і адміністрування

Спеціальність - 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Освітня програма – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

|   |  |
|---|--|
| Тема роботи   | Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства   |
| Номер та дата наказу про затвердження теми  | № 103-6 від 30.09.2025 р.  |
| Науковий керівник   | Румик Ігор Іванович, доктор економічних наук, професор   |
| Вихідні дані до роботи  | Нормативно-правові та законодавчі акти з питань фінансової діяльності, аналітичні матеріали ТОВ «Забудова»; монографії, статті, наукові праці, матеріали конференцій, семінарів українських і зарубіжних учених; фінансова звітність товариства.   |
| Постановка завдання   | Дослідження теоретичних основ прогнозування ймовірності банкрутства, оцінка санаційної спроможності ТОВ «Забудова», розробка напрямків стабілізації фінансової діяльності досліджуваного товариства.   |
| Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чумаченко О., Нескородько О. Вдосконалення системи управління ризиками як спосіб підвищення фінансової стійкості підприємств. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i>. 2025. № 1(77). С. 89-95. <a href="https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-89-95">https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-89-95</a></li> <li>2. Rumyk I., Ivanov N. Credit management strategy to ensure the financial stability of packaging industry enterprises. <i>Economics, Finance and Management Review</i>. 2024. № 3(19). Pp. 22-31. DOI: <a href="https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-22-31">https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-22-31</a></li> <li>3. Румик І. Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i>. 2023. № 4(72). С. 9-19. DOI: <a href="https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19">https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19</a></li> <li>4. Румик І.І., Пилипенко О.О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i>. 2021. № 3(63). С. 51-60. DOI: <a href="https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60">https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60</a></li> <li>5. Румик І.І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i>. 2020. № 4(60). С. 47-56. DOI: <a href="https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56">https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56</a></li> </ol> |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Вимоги до кваліфікаційної роботи | Кваліфікаційна робота має передбачати розв'язання складної задачі або проблеми за темою роботи, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог. |
|----------------------------------|--|

Дата видачі завдання 01.10.2025

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №з/п | Назва етапів роботи   | Термін виконання | Примітка        |
|------|---|------------------|-----------------|
| 1    | Вибір напрямку дослідження  | 29.09.2025       | <i>Виконано</i> |
| 2    | Затвердження теми кваліфікаційної роботи та призначення наукового керівника             | 30.09.2025       | <i>Виконано</i> |
| 3    | Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу  | 01.10.2025       | <i>Виконано</i> |
| 4    | Розробка концепції кваліфікаційної роботи.<br>Затвердження плану досліджень.            | 01.10.2025       | <i>Виконано</i> |
| 5    | Підготовка першого розділу роботи   | 15.10.2025       | <i>Виконано</i> |
| 6    | Підготовка другого розділу роботи   | 29.10.2025       | <i>Виконано</i> |
| 7    | Підготовка третього розділу роботи  | 12.11.2025       | <i>Виконано</i> |
| 8    | Підготовка вступу та висновків  | 17.11.2025       | <i>Виконано</i> |
| 9    | Підготовка джерельної бази  | 21.11.2025       | <i>Виконано</i> |
| 10   | Подання роботи на перевірку на плагіат  | 15.12.2025       | <i>Виконано</i> |
| 11   | Виконання наукової складової роботи   | 20.12.2025       | <i>Виконано</i> |
| 12   | Проходження попереднього захисту  | 20.12.2025       | <i>Виконано</i> |
| 13   | Доопрацювання роботи з врахуванням зауважень  | 11.01.2026       | <i>Виконано</i> |
| 14   | Зовнішня експертиза, отримання відгуку наукового керівника та подання роботи на кафедрі | 12.01.2026       | <i>Виконано</i> |
| 15   | Захист кваліфікаційної роботи   | 18.01.2026       | <i>Виконано</i> |

Здобувач

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ Артур БРАСЛАВСЬКИЙ

\_\_\_\_\_ Ігор РУМИК

## АНОТАЦІЯ

### **Браславський А.М. Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Рукопис.**

У роботі виконано теоретико-методичний аналіз основ прогнозування ймовірності банкрутства підприємства, включно з причинами, що призводять до нього. На основі фінансової звітності ТОВ «Забудова» за 2022-2024 роки проведено комплексний економічний аналіз. Оцінка фінансової діяльності та діагностика кризового стану товариства підтвердила, що підприємство перебуває у складній фінансовій ситуації. Застосування багатofакторних дискримінантних моделей (Z-рахунок Альтмана, модель Ліса, Коефіцієнт Бівера) підтвердило високу ймовірність банкрутства. Розроблено програму фінансової санації ТОВ «Забудова», яка включає конкретні заходи щодо: удосконалення управління грошовими потоками; використання внутрішніх резервів для зниження собівартості та підвищення ефективності використання майна (зокрема, фондovіддачі); оптимізації структури капіталу та вибору найдоцільніших форм фінансового оздоровлення (факторинг, лізинг, реорганізація управління).

**Ключові слова:** прогнозування банкрутства, фінансова санація, неплатоспроможність, Z-рахунок Альтмана, антикризове управління, фінансова стійкість, ліквідність, санаційна стратегія.

## SUMMARY

### **Braslavskiy A.M. Forecasting of the Enterprise Bankruptcy Probability. Manuscript.**

The paper provides a theoretical and methodical analysis of the foundations of forecasting the probability of bankruptcy of an enterprise, including the reasons leading to it. A comprehensive economic analysis was conducted based on the financial statements of LLC «Zabudova» for 2022-2024. An assessment of financial activity and diagnostics of the crisis state of the company confirmed that the enterprise is in a difficult financial situation. The use of multifactor discriminant models (Altman's Z-score, Lis model, Beaver coefficient) confirmed a high probability of bankruptcy. A financial rehabilitation program for LLC «Zabudova» was developed, which includes specific measures to: improve cash flow management; use internal reserves to reduce cost and increase the efficiency of property use (in particular, return on assets); optimize the capital structure and choose the most appropriate forms of financial recovery (factoring, leasing, management reorganization).

**Keywords:** bankruptcy forecasting, financial rehabilitation, insolvency, Altman Z-account, crisis management, financial stability, liquidity, rehabilitation strategy.

**ЗМІСТ**

|   |    |
|---|----|
| <b>ВСТУП</b> .....  | 6  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА</b> ..... | 11 |
| 1.1. Поняття банкрутства та його види .....   | 11 |
| 1.2. Причини банкрутства підприємств .....  | 14 |
| 1.3. Методи прогнозування банкрутства .....   | 22 |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА САНАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЗАБУДОВА»</b> .....                        | 32 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика товариства .....                               | 32 |
| 2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Забудова» .....  | 40 |
| 2.3. Діагностика кризового стану ТОВ «Забудова» .....                                       | 58 |
| <b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАБУДОВА»</b> .....            | 64 |
| 3.1. Управління грошовими надходженнями та видатками товариства .....                       | 64 |
| 3.2. Формування санаційної стратегії фінансового управління в ТОВ «Забудова» .....          | 75 |
| 3.3. Фінансовий план санації ТОВ «Забудова» .....   | 81 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....   | 87 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....   | 90 |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....  | 97 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Актуальність теми магістерської роботи обумовлена динамічністю, високою ризикованістю та нестабільністю сучасного економічного середовища, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України. Несприятливі макроекономічні чинники, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів та зниження платоспроможності споживачів значно підвищують рівень фінансових ризиків для українських підприємств. У таких умовах здатність до ранньої діагностики кризових явищ стає критичним фактором виживання та економічної безпеки суб'єктів господарювання. Успішне функціонування підприємств вимагає переходу від реагування на вже існуючі проблеми до превентивного антикризового управління. Прогнозування ймовірності банкрутства дозволяє не лише констатувати факт фінансової нестабільності, а й завчасно розробляти та впроваджувати стратегічні заходи фінансової санації, мінімізуючи втрати.

Застосування класичних зарубіжних моделей прогнозування (Z-рахунок Альтмана, моделі Ліса) в умовах України часто є обмеженим через специфіку національного обліку, високий рівень інфляції та інші зовнішні фактори. Це зумовлює актуальність верифікації та адаптації існуючих методик, а також необхідність їхнього комплексного використання для отримання найбільш достовірного прогнозу. Визначення фінансового стану та ймовірності банкрутства є ключовим елементом не лише внутрішнього управління (для власників та менеджменту), але й для зовнішніх стейкхолдерів (кредиторів, інвесторів, партнерів), які використовують цю інформацію для оцінки кредитоспроможності та прийняття рішень про співпрацю.

Критичний фінансовий стан значної кількості українських підприємств вимагає не просто діагностики, а й розробки конкретних, практично орієнтованих програм відновлення платоспроможності та фінансової

стійкості, що є безпосереднім завданням цієї роботи на прикладі ТОВ «Забудова».

Таким чином, дослідження методичних підходів до прогнозування банкрутства та обґрунтування заходів фінансової санації є актуальним, своєчасним та має високу теоретичну і практичну значущість для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах сучасних викликів.

Особливої уваги заслуговують сучасні підходи управління механізмами фінансової захищеності підприємств, досліджені такими науковцями як Андрушко О. [2], Крамаренко Г.О. [29], Терещенко О.О. [66], Хома І.Б. [72], Черняк О.І. [75]. Наукову дискусію з приводу формування фінансових ресурсів та ефективного їх використання підприємствами в кризових умовах з урахуванням механізмів санації підтримують відомі економісти Андрущак Є.М. [3], Булович Т.А. [11], Карпунь І.Н. [23], Манойленко О. [34], Румика І.І. [61], Фокіна Н.П. [69], Хлістунова Н.В. [71] та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** є проведення комплексної діагностики фінансового стану підприємства, прогнозування ймовірності його банкрутства із застосуванням багатофакторних моделей та розробка програми фінансової санації ТОВ «Забудова» для забезпечення його фінансової стійкості та платоспроможності в довгостроковій перспективі.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи було поставлено **завдання**:

- узагальнити теоретичні та методичні основи поняття банкрутства та його видів;
- дослідити причини банкрутства підприємств;
- розглянути методи прогнозування банкрутства підприємств та особливості їх застосування;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Забудова»;
- провести комплексний фінансовий аналіз основних показників діяльності ТОВ «Забудова» за 2022–2024 роки;

- здійснити прогноз ймовірності банкрутства ТОВ «Забудова» за допомогою багатофакторних дискримінантних моделей і визначити ступінь фінансового ризику;

- розробити програму фінансової санації ТОВ «Забудова», включаючи конкретні заходи з управління грошовими надходженнями та видатками товариства;

- обґрунтувати необхідність формування санаційної стратегії фінансового управління в ТОВ «Забудова»;

- розробити план фінансової санації товариства для впровадження антикризових заходів і виведення підприємства з кризового стану.

**Об'єктом дослідження** є процес фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Забудова» та його антикризове управління в умовах ринкової нестабільності.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти прогнозування ймовірності банкрутства підприємства, а також розробка та обґрунтування заходів його фінансової санації.

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи для досягнення поставленої мети та завдань було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження:

- системний підхід та методи абстрагування й узагальнення – для формування теоретико-методологічних засад діагностики фінансового стану та антикризового управління;

- діалектичний та історичний методи – для дослідження еволюції зарубіжних та українських моделей прогнозування банкрутства;

- економіко-статистичні методи (порівняльний аналіз, динамічних рядів, абсолютних і відносних відхилень) – для оцінки динаміки основних показників діяльності та фінансового стану ТОВ «Забудова»;

- фінансовий аналіз – для оцінки ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства;

- багатофакторний дискримінантний аналіз ( $Z$ -рахунок Альтмана, моделі Ліса та Бівера, універсальна дискримінантна функція) – для прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Забудова»;
- метод групування та класифікації – для систематизації внутрішніх і зовнішніх факторів, що спричиняють кризовий стан, та класифікації санаційних заходів;
- метод економічного обґрунтування та експертних оцінок – для розробки та оцінки ефективності заходів фінансової санації та управлінських рішень.

**Інформаційну базу дослідження становили** нормативно-законодавчі акти України, публікації у науково-практичних журналах, матеріали конференцій, бухгалтерські та статистичні звіти, наукові дослідження економістів, статті у періодичних виданнях та ресурси Інтернету, фінансова звітність та первинна документація досліджуваного товариства.

**Наукова новизна здобутих результатів.** Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розробці та теоретичному обґрунтуванні комплексу заходів фінансової санації, адаптованих до особливостей функціонування ТОВ «Забудова», яке перебуває у критичному фінансовому стані. Конкретизовано механізм збалансування грошових потоків в умовах дефіциту ліквідності, включаючи кількісне обґрунтування вивільнення коштів за рахунок мінімізації запасів та посилення контролю дебіторської заборгованості. Удосконалено методичний підхід до діагностики кризового стану шляхом проведення порівняльної верифікації результатів моделей Альтмана, Ліса та Бівера для отримання достовірного прогнозу в умовах української економіки.

**Практичне значення здобутих результатів** Практична цінність роботи полягає у можливості безпосереднього застосування розробленої програми фінансової санації для виведення ТОВ «Забудова» із критичного стану. Результати забезпечують керівництво конкретними, кількісно обґрунтованими управлінськими рішеннями (наприклад, щодо скорочення

запасів і посилення політики стягнення дебіторської заборгованості). Розроблений алгоритм діагностики ризику та система заходів можуть бути використані фінансовими службами підприємства для оперативного антикризового управління та моніторингу, а також слугувати основою для оцінки кредитоспроможності ТОВ «Забудова» зовнішніми кредиторами та інвесторами.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати кваліфікаційної роботи магістра пройшли апробацію шляхом публікації у фаховому журналі категорії В «Вчені записки Університету «КРОК» (№1, 2026).

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 18 таблиць, 10 рисунків і 3 додатки. Загальний обсяг магістерської роботи становить 99 сторінок, список використаних джерел становить 78 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Поняття банкрутства та його види**

Банкрутство є важливим економічним і юридичним процесом, що виникає, коли підприємство або фізична особа не може виконати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами. Це явище є наслідком неспроможності підприємства забезпечити необхідний рівень ліквідності для погашення своїх боргів, що, у свою чергу, може призвести до значних економічних та соціальних наслідків. Банкрутство не є лише юридичним актом, але й економічним процесом, який відображає глибокі проблеми в управлінні фінансами, організації бізнесу або в зовнішньому економічному середовищі.

У загальному розумінні банкрутство – це правова процедура, що застосовується до підприємства або особи, котра не в змозі виконати свої зобов'язання перед кредиторами. Це явище свідчить про те, що суб'єкт господарювання не може відновити свою платоспроможність, і тому потребує певної юридичної допомоги або реструктуризації. Законодавство багатьох країн визначає чіткі процедури щодо визнання банкрутства, що включають оголошення неплатоспроможності, проведення аналізу фінансового стану боржника, а також заходи для ліквідації підприємства або його реорганізації [8].

Банкрутство є результатом тривалого і системного дефіциту ліквідності, коли підприємство не в змозі погашати борги навіть після здійснення певних заходів із покращення фінансового стану. Процедура банкрутства не є кінцем економічної діяльності підприємства, оскільки вона може передбачати як ліквідацію, так і реструктуризацію бізнесу. Проте банкрутство завжди вказує на серйозні фінансові та управлінські проблеми.

Банкрутство підприємства або фізичної особи може мати різні форми та прояви в залежності від характеру проблеми, яку воно викликає, а також від вибору відповідної процедури для вирішення цієї проблеми. Розрізняють кілька основних видів банкрутства:

- юридичне банкрутство;
- економічне банкрутство;
- ліквідація (повне банкрутство);
- реструктуризація (часткове банкрутство);
- добровільне банкрутство;
- примусове банкрутство [15].

*Юридичне банкрутство* є правовим актом, який визнано судом, коли підприємство або фізична особа не може виконати свої фінансові зобов'язання. Підприємство, що перебуває в стані юридичного банкрутства, не має можливості обслуговувати свої борги або інші зобов'язання перед кредиторами. Визнання банкрутства юридичною особою є початком процесу ліквідації або реструктуризації.

Процедура юридичного банкрутства включає:

- подання заяви до суду від боржника або кредитора;
- аналіз фінансового стану підприємства;
- створення ліквідаційної комісії або призначення арбітражного керуючого для управління підприємством під час банкрутства;
- можливість реструктуризації підприємства або ліквідації активів для погашення боргів.

*Економічне банкрутство* відображає неспроможність підприємства забезпечити належний рівень доходів для покриття витрат, навіть у разі реструктуризації фінансової діяльності. Це є результатом погіршення економічної ситуації в підприємстві, що може бути викликано низькою рентабельністю, високими витратами, неправильною управлінською політикою, кризовими ситуаціями в галузі або зниженням попиту на продукцію підприємства.

Економічне банкрутство може передувати юридичному, оскільки підприємство може виявитися не здатним виконувати свої зобов'язання, навіть якщо теоретично його активи достатні для покриття боргів. У таких випадках підприємство може бути змушене до ліквідації, а процедури реструктуризації не дають бажаного ефекту через відсутність ефективного управління або зовнішніх умов.

*Ліквідація* є найбільш радикальним видом банкрутства, при якому підприємство припиняє свою діяльність, і всі його активи розподіляються між кредиторами. У разі ліквідації підприємства не передбачається його подальша діяльність або реорганізація. Ліквідація може бути ініційована добровільно власниками або через судові рішення при визнанні підприємства неспроможним.

У процесі ліквідації активи підприємства продаються або передаються для покриття боргів. Якщо активів недостатньо для погашення всіх зобов'язань, кредитори отримують компенсацію пропорційно своїм вимогам [22].

*Реструктуризація* банкрутства передбачає зміни в управлінській структурі підприємства, його фінансовій політиці або навіть у галузевій спеціалізації з метою відновлення платоспроможності та усунення причин неспроможності. Це можуть бути як внутрішні зміни (наприклад, скорочення витрат, реорганізація персоналу, оптимізація процесів), так і зовнішні (переговори з кредиторами для розстрочки боргів, залучення нових інвесторів тощо).

Реструктуризація може бути як добровільною (ініційованою самим підприємством), так і примусовою, коли процедура реструктуризації здійснюється за наказом суду або за вимогою кредиторів. Реструктуризація має на меті забезпечити фінансову стабільність підприємства, зберігаючи його подальшу діяльність та робочі місця.

*Добровільне банкрутство* відбувається, коли боржник сам ініціює процес банкрутства з метою реструктуризації своїх боргів або ліквідації

підприємства. Це може статися, коли керівництво усвідомлює, що далі вести бізнес в умовах поточної фінансової ситуації неможливо, і тому приймається рішення про припинення діяльності через процедуру банкрутства.

Добровільне банкрутство є менш болісним і часто дозволяє зберегти активи та репутацію підприємства в очах інвесторів, кредиторів та партнерів, оскільки воно здійснюється під контролем підприємства і може включати переговорний процес з кредиторами та інші можливості для врегулювання ситуації.

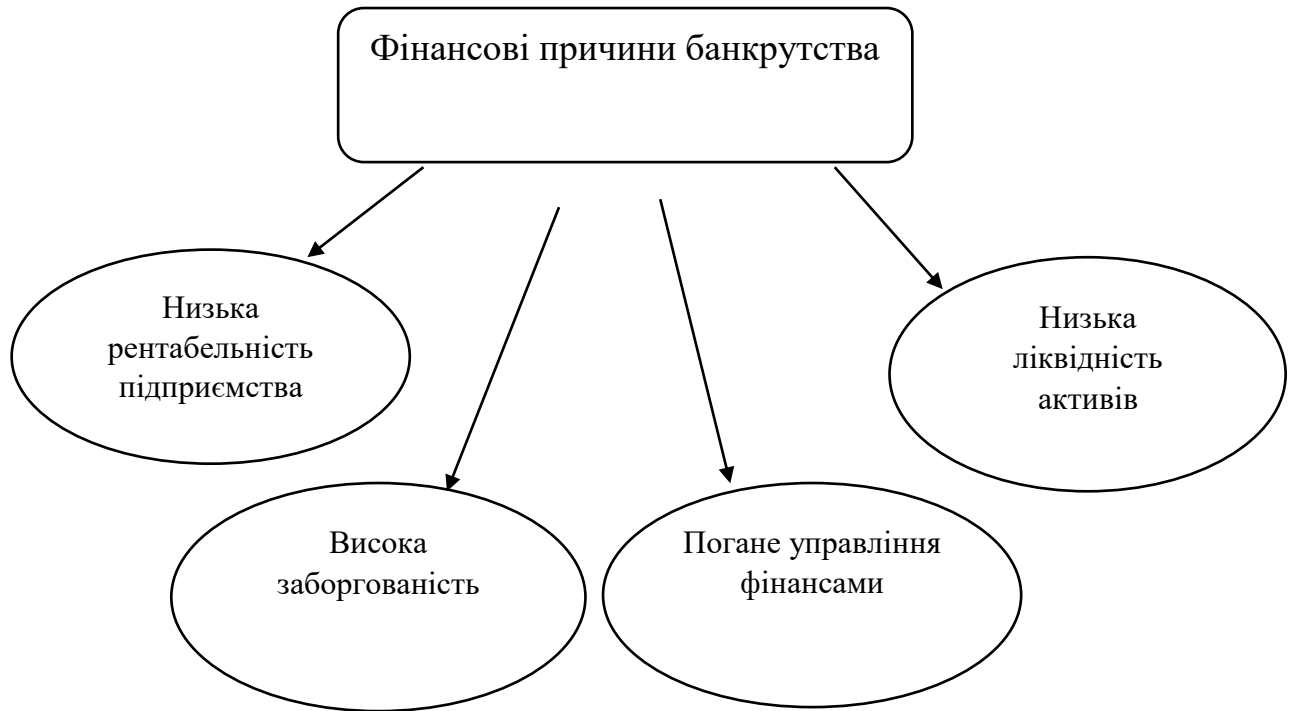
*Примусове банкрутство* ініціюється не боржником, а кредиторами або державними органами через суд. У цьому випадку кредитори можуть подати позов про визнання підприємства банкрутом, якщо вважають, що боржник неспроможний виконати свої зобов'язання. Примусове банкрутство передбачає судову процедуру, у ході якої проводиться перевірка фінансового стану підприємства та розпочинається ліквідація або реструктуризація [15].

## **1.2. Причини банкрутства підприємств**

Банкрутство підприємства є серйозною економічною та правовою проблемою, яка не тільки має суттєві наслідки для самого підприємства, але й впливає на економіку в цілому, включаючи ринок праці, інвесторів, постачальників та споживачів. Причини банкрутства можуть бути різноманітними та мати як внутрішні, так і зовнішні фактори. Оскільки кожен випадок банкрутства має свою специфіку, важливо проводити комплексний аналіз причин, щоб визначити їхні основні джерела і розробити ефективні заходи щодо запобігання фінансової кризи на підприємстві. Основні причини – фінансові, невідповідність управлінських рішень, зовнішні фактори, також можуть бути й інші причини.

Однією з основних причин банкрутства є фінансова нестабільність підприємства, яка може виникнути через низку факторів, таких як

неправильне фінансове управління, недостатня ліквідність або велика залежність від зовнішнього фінансування. В основному фінансові причини банкрутства можна поділити на кілька категорій, розберемо на прикладі Рис. 1.1 [4; 5; 6].



**Рис. 1.1. Фінансові причини банкрутства**

*Джерело: побудовано автором на основі [4; 6]*

Отже, в основному фінансові причини банкрутства можна поділити на кілька категорій:

- низька рентабельність підприємства;
- висока заборгованість та велике кредитне навантаження;
- погане управління фінансами та відсутність ефективного планування;
- низька ліквідність активів.

*Рентабельність* – це основний показник ефективності підприємства, який характеризує здатність генерувати прибуток з використанням наявних ресурсів. Якщо підприємство не здатне забезпечити достатній рівень рентабельності, воно може зазнати фінансових труднощів. Постійні збитки

можуть призвести до неспроможності підприємства погашати свої борги, що, в свою чергу, може призвести до банкрутства.

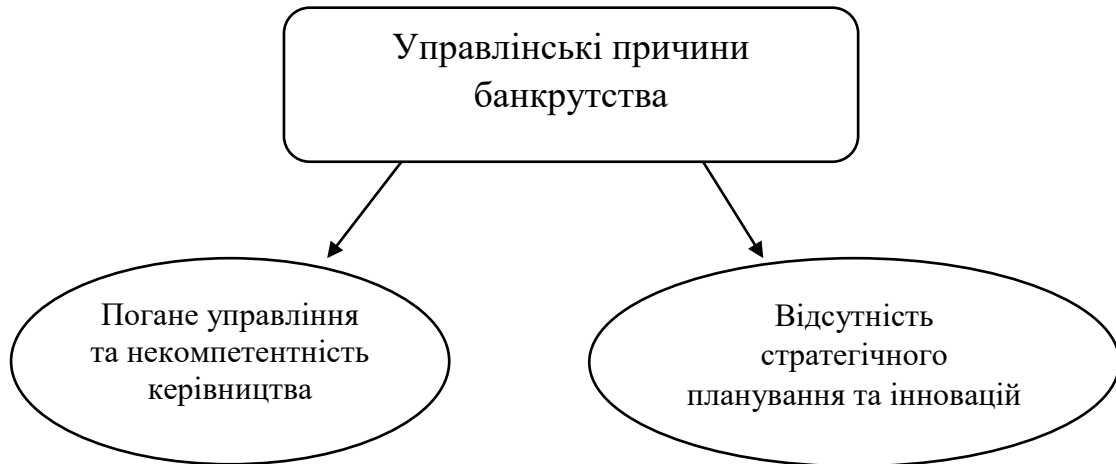
*Висока заборгованість та велике кредитне навантаження.* Підприємства, які мають високий рівень заборгованості, зокрема боргів перед постачальниками, кредиторами або державою, можуть зіткнутися з проблемами в управлінні ліквідністю. Якщо підприємство не здатне своєчасно погасити свої борги або зафіксувати додаткові кредитні лінії для обслуговування старих боргів, це може призвести до неплатоспроможності та банкрутства. Особливо вразливі підприємства, які фінансуються за рахунок короткострокових кредитів.

*Погане управління фінансами та відсутність ефективного планування.* Іншою фінансовою причиною банкрутства є неефективне управління фінансами на підприємстві. Відсутність чіткої фінансової стратегії, неправильне розподілення коштів, невірні рішення щодо інвестицій або занижена увага до фінансового моніторингу може призвести до накопичення непотрібних витрат і загрози ліквідності підприємства. Важливим моментом є відсутність оперативного контролю над витратами та доходами підприємства.

*Низька ліквідність активів* може стати суттєвою перешкодою для підприємства, особливо якщо воно стикається з кризовими ситуаціями. Якщо підприємство має обмежену кількість швидко реалізованих активів або володіє великими сумами довгострокових інвестицій, які не можна швидко конвертувати в готівку, це може призвести до затримок з оплатою поточних зобов'язань і навіть до банкрутства [5; 6].

Не менш важливими причинами банкрутства є помилки у стратегії розвитку підприємства та в управлінських рішеннях. Неправильне стратегічне планування, неправильна оцінка ринкової ситуації, недостатня увага до зміни зовнішніх умов та внутрішніх процесів можуть серйозно вплинути на фінансову стійкість підприємства.

Розглянемо Рис. 1.2. [4; 6]



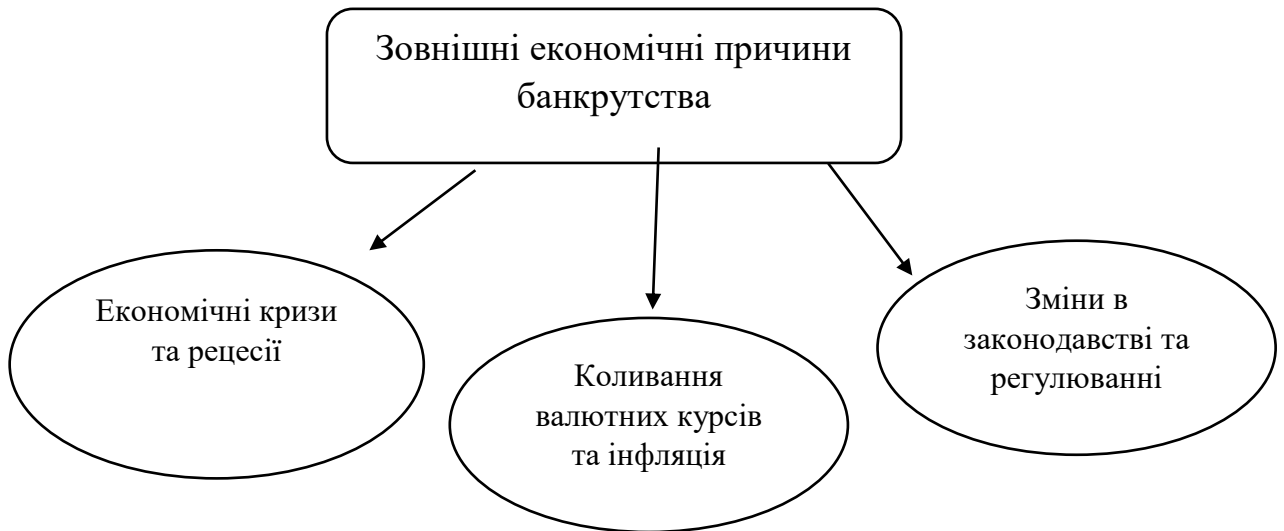
**Рис. 1.2. Управлінські причини банкрутства**

*Джерело: побудовано автором на основі [4; 6]*

*Невміння керівників підприємства* правильно управляти ресурсами, приймати своєчасні рішення і адаптуватися до змінюваних умов може стати головною причиною банкрутства. Неефективне управління може проявлятися в неправильному визначенні пріоритетів, відсутності чіткої стратегії розвитку, неконтрольованому зростанні витрат або неефективному використанні потенціалу.

*Відсутність довгострокового стратегічного планування* також може призвести до банкрутства. В умовах сучасного бізнес-середовища, де швидко змінюються технології, споживчі вподобання та економічні умови, підприємства повинні активно розвивати нові продукти, послуги та технології. Якщо керівництво підприємства не готове до змін і не вживає необхідних заходів для адаптації, це може спричинити втрату конкурентних переваг і, як наслідок, банкрутство.

Також можуть бути й зовнішні фактори. Підприємства не завжди можуть контролювати фактори, що впливають на їхню діяльність ззовні. Зміни в макроекономічному середовищі, політичні потрясіння, зміни у зовнішньоекономічній ситуації можуть стати серйозною загрозою для стабільності компанії. Розглянемо Рис. 1.3. [4; 5].



**Рис. 1.3. Зовнішні економічні причини банкрутства**

*Джерело: побудовано автором на основі [4; 5]*

*Глобальні економічні кризи або рецесії* можуть призвести до значного скорочення попиту на продукцію або послуги підприємства, що, у свою чергу, негативно впливає на доходи та фінансовий стан підприємства. У період економічної нестабільності підприємства можуть зіштовхуватися з проблемами у забезпеченні фінансування та отриманні кредитів.

Для підприємств, що працюють на зовнішніх ринках або мають значні валютні позики, *коливання валютних курсів* може стати серйозною фінансовою проблемою. Також висока інфляція може знецінити активи підприємства та призвести до погіршення фінансового стану.

*Зміни в податковому законодавстві*, нові регуляції в галузі екології, трудові закони та інші нормативні акти можуть значно змінити умови ведення бізнесу. Якщо підприємство не може адаптуватися до цих змін, це може призвести до фінансових втрат і банкрутства.

Окрім того, можуть бути й інші причини банкрутства, такі як *невдача в управлінні кадрами, погана репутація чи невірний маркетинг*. *Необхідність у висококваліфікованих працівниках*, що здатні ефективно виконувати свою роботу, є важливим фактором для стабільності підприємства. Погане

управління кадрами, низький рівень мотивації працівників, а також високий рівень плинності кадрів можуть суттєво вплинути на продуктивність підприємства, що може стати причиною його банкрутства.

*Підприємства, які мають погану репутацію серед споживачів або неправильно визначають цільову аудиторію, стикаються з проблемами у продажах та відсутністю попиту на свою продукцію чи послуги. Некоректно сплановані маркетингові кампанії, неефективна реклама або відсутність маркетингової стратегії також можуть призвести до фінансових труднощів і банкрутства [31; 32; 33].*

З метою ефективного запобігання банкрутству та раннього виявлення ознак фінансової нестабільності необхідно проводити всебічний економічний аналіз діяльності суб'єкта господарювання. Такий аналіз має охоплювати максимально тривалий період його функціонування, дозволяючи ідентифікувати як негативні, так і позитивні чинники, що впливають на ділову активність. Важливо оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів економічної невизначеності, а також повноту використання наявного економічного потенціалу підприємства.

Причини, що призводять до банкрутства, традиційно класифікують на дві основні групи:

*1) зовнішні причини:* виникають під впливом нестабільності зовнішнього економічного середовища і поділяються на міжнародні та національні.

- *Міжнародні фактори* формуються динамікою макроекономічних показників провідних світових компаній, станом глобальної фінансової системи, міждержавною митною політикою, рухом міжнародного капіталу та рівнем світової конкуренції. Світова статистика свідчить, що приблизно третина випадків банкрутства підприємств спричинена впливом саме зовнішніх чинників.

- *Національні фактори* можуть включати необґрунтовану економічну політику уряду, неконтрольовані інфляційні процеси, політичну

дестабілізацію в суспільстві, повномасштабну економічну кризу чи недосконалу регуляторно-правову базу;

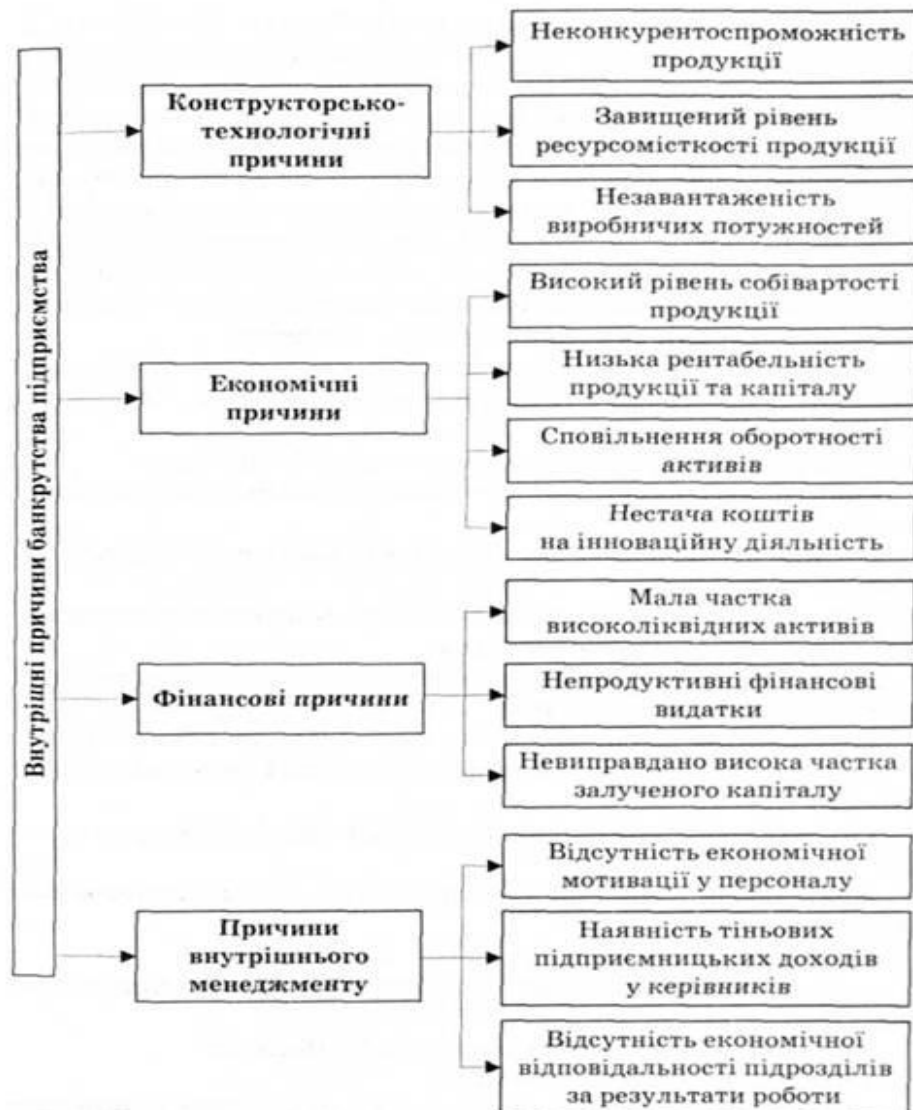
2) *внутрішні причини*: зумовлені переважно недоліками в організації та методах виробничо-фінансового менеджменту. До внутрішніх факторів банкрутства можна віднести:

- помилкове визначення позиції підприємства на ринку та його стратегічних пріоритетів;
- низький рівень підприємницької ініціативи та недостатня кваліфікація управлінського персоналу;
- неадекватна маркетингова діяльність;
- занадто висока частка запозиченого капіталу (фінансовий важіль);
- невідповідність трансакційних витрат тощо.

Внутрішні причини, своєю чергою, можуть бути деталізовані за сферами виникнення: конструкторсько-технологічні, економічні, фінансові та пов'язані з внутрішнім управлінням (менеджментом).

Можна виокремити три стадії банкрутства: приховане банкрутство, фінансова криза та явне банкрутство.

Приховане банкрутство характеризується зниженням вартості суб'єктів господарювання у зв'язку зі спадом прибутковості діяльності та зростанням зобов'язань. На цій стадії знижується їх інвестиційна привабливість та погіршуються умови ділового партнерства. Етап, фінансової кризи характеризується спадом виробництва і продажу продукції, зниженням рентабельності капіталу та продукції, зменшенням грошових потоків і розбалансованістю дебіторської та кредиторської заборгованостей, некредитоспроможністю і негативним характером зміни фінансової стійкості. Явне банкрутство характеризується неможливістю того чи іншого суб'єкта відновити свою платоспроможність і виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами та з обов'язкових платежів.



**Рис. 1.4. Внутрішні причини банкрутства**

*Джерело: побудовано автором на основі [4; 5; 6]*

У світовій практиці виокремлюють характерні явища, які визначають імовірність банкрутства підприємства. До них належать:

- спад виробництва та виробнича нестабільність;
- критичний рівень недопустимої кредиторської заборгованості;
- стійке незадовільне значення коефіцієнтів ліквідності балансу;
- перевищення довго- та короткотермінового залучення капіталу відносно допустимих норм;

- хронічне невиконання зобов'язань перед інвесторами, кредиторами та акціонерами;

- погіршення майбутніх вигід партнерських відносин;

- вимушене залучення кредитів на завідомо не вигідних умовах;

- втрата довготермінових контрактів і ринків збуту продукції [15; 16].

Аналізуючи ймовірності банкрутства, виокремлюють такі групи показників:

- фінансових результатів;

- ефективності використання активів і пасивів підприємства;

- платоспроможності та фінансової стійкості;

- інвестиційної активності;

- організаційно-структурних змін в управлінні підприємством [33; 34].

Організаційно-структурні зміни в управлінні підприємством характеризуються: зміною керівників і провідних спеціалістів, ділових партнерів, складу засновників та акціонерів, організаційно-правової форми.

Причини банкрутства підприємства можуть бути багатограними і складними, але основними з них є фінансова нестабільність, помилки у фінансовому управлінні, погане стратегічне планування, некомпетентне управління, а також зовнішні економічні фактори. Для запобігання банкрутству підприємствам необхідно ретельно аналізувати свою діяльність, активно управляти ризиками та адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Тільки за допомогою комплексного підходу до управління можна уникнути банкрутства та забезпечити стабільне і успішне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

### **1.3. Методи прогнозування банкрутства**

Тема банкрутства підприємств є важливою в економічній науці та практиці, і багато науковців зробили значний внесок у розробку теоретичних

основ, моделей і підходів до його прогнозування та управління. Серед науковців, які зробили вагомий внесок у вивчення банкрутства підприємств Е. Альтман, М. Вебер, Г. Левінсон, К. Розенберг, Ч. Хайман, Р. Сміт, Д. Стігліц та інші.

Едвард Альтман – один із найбільш відомих вчених у галузі фінансового аналізу та прогнозування банкрутства. Одна з найвідоміших його робіт – це розробка «Моделі Альтмана», яка стала основною для оцінки ймовірності банкрутства підприємств.

«Модель Альтмана» (1977 рік) є математичним методом для прогнозування банкрутства компаній за допомогою кількох фінансових коефіцієнтів, таких як рентабельність активів, ліквідність, обіг капіталу, ліквідність за активами тощо. Результат цього аналізу дозволяє отримати індекс  $Z$ , який допомагає класифікувати підприємства за рівнем ризику банкрутства. Ця модель стала класикою в науковому світі і широко використовується для прогнозування кризових ситуацій у бізнесі. Альтман також зробив значний внесок у розробку методів фінансового аналізу та оцінки кредитного ризику, а також вивчав вплив фінансових і економічних факторів на неплатоспроможність підприємств.

Мартін Вебер переважно зосереджений на моделях, які використовують статистичні методи для прогнозування ймовірності банкрутства, зокрема на застосуванні теорії ймовірностей до фінансових даних.

Вебер розробляв методи, які враховують не тільки фінансові коефіцієнти, але й фактори, пов'язані з управлінськими практиками та поведінкою підприємства. Він підкреслює важливість комплексного підходу до оцінки фінансових ризиків, зокрема акцентуючи увагу на інтеграції традиційних економічних показників із сучасними методами машинного навчання та великими даними.

Кеннет Розенберг спеціалізується на економічному моделюванні та статистичних методах прогнозування фінансових проблем, зокрема

банкрутства. Він активно досліджує ефективність застосування економетричних моделей для прогнозування ймовірності неплатоспроможності на основі даних про діяльність підприємств. Розенберг вивчає різноманітні економічні і фінансові індикатори, а також їх взаємодію з ринковими і макроекономічними факторами.

Тема банкрутства підприємств охоплює широкий спектр наукових досліджень, від фінансового аналізу до правових і психологічних аспектів. Науковці, такі як Едвард Альтман, Мартін Вебер та Гаррі Левінсон, стали піонерами у вивченні моделей прогнозування банкрутства і виявлення фінансових проблем підприємств. Їхні роботи мають важливе значення як для наукового аналізу, так і для практичних застосувань у фінансовій сфері. Банкрутство підприємств є результатом комплексних економічних, фінансових і управлінських проблем, і тільки всебічне дослідження цього явища може допомогти в розробці ефективних рішень.

В Україні дослідження банкрутства підприємств також є актуальною темою, що охоплює як економічні, так і правові аспекти. Відповідно, низка вітчизняних науковців, економістів, юристів та практиків активно працюють над вивченням цієї проблеми, аналізуючи причини банкрутства, методи прогнозування фінансових криз та роль правових процедур у відновленні платоспроможності підприємств. Зокрема, серед українських науковців, які зробили значний внесок у дослідження банкрутства в Україні це Ю. Шевчук, В. Панченко, А. Гальчинський, І. Мазур, В. Мельниченко та Н. Станіславенко.

Ю. Шевчук – відомий український економіст, який спеціалізується на питаннях корпоративного управління, реструктуризації та банкрутства підприємств. Він є автором численних наукових праць і підручників з економічної теорії, а також з питань управління фінансами та ризиками в умовах криз. У своїх дослідженнях Шевчук акцентує увагу на важливості використання економічних і фінансових інструментів для попередження банкрутства в умовах ринкової економіки. Також він аналізує чинники, що

сприяють виникненню банкрутства підприємств в Україні, зокрема економічні, організаційні та правові фактори.

В. Панченко – професор кафедри фінансів та кредиту Київського національного економічного університету, автор низки монографій і статей, присвячених фінансовому аналізу та управлінню банкрутством підприємств. Панченко досліджує фінансову стійкість підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації в Україні та вивчає роль державної політики у зменшенні кількості банкрутств.

Його роботи спрямовані на аналіз ефективності існуючих механізмів прогнозування банкрутства та можливості їх удосконалення в умовах сучасної економіки України. Він також детально розглядає правові процедури банкрутства, що в Україні мають специфічні особливості.

В. Мельниченко – професор, доктор економічних наук, який спеціалізується на питаннях фінансової стійкості та ризик-менеджменту підприємств. Мельниченко займається дослідженням фінансових аспектів банкрутства підприємств в Україні та методів прогнозування неплатоспроможності підприємств з урахуванням специфіки української економіки.

Один із основних напрямків його досліджень – це використання сучасних методів фінансового аналізу для оцінки ризиків банкрутства, таких як методи аналізу фінансових коефіцієнтів, рейтингових моделей і технічних інструментів для прогнозування кризових ситуацій. Крім того, він досліджує роль правових і організаційних факторів у процесі банкрутства підприємств в Україні.

Фінансовим труднощам, які можуть призвести до неплатоспроможності та подальшого банкрутства підприємства (як це визначено Кодексом України з процедур банкрутства), завжди передують період погіршення його фінансового стану. Цей факт підкреслює можливість прогнозування кризи, що дозволяє менеджменту та власникам своєчасно вжити запобіжних заходів для відновлення фінансової стійкості. Існує

широкий спектр методик по фінансовим труднощам, які можуть призвести до неплатоспроможності та подальшого банкрутства підприємства (як це визначено Кодексом України з процедур банкрутства), завжди передують період погіршення його фінансового стану. Цей факт підкреслює можливість прогнозування кризи, що дозволяє менеджменту та власникам своєчасно вжити запобіжних заходів для відновлення фінансової стійкості. Існує широкий спектр методик для оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання з позиції ймовірної втрати платоспроможності.

Ключовим підходом до оцінки потенційного банкрутства є комплексний фінансовий аналіз параметрів діяльності підприємства. Ці параметри концентровано відображають його поточний фінансовий стан і слугують індикаторами загрози фінансової неспроможності в майбутньому періоді.

Основою цього аналізу є динамічне порівняння фактичних показників діяльності з цільовими (плановими) або нормативно встановленими значеннями за певні часові проміжки, а також розрахунок відхилень. Виявлення стійкої тенденції до зростання негативних відхилень є сигналом тривоги, що вказує на підвищення ризику банкрутства.

Головна перевага використання фінансового аналізу полягає у можливості діагностувати загрозу на ранніх етапах. Це дозволяє керівництву оперативно розробляти та впроваджувати ефективні заходи для нейтралізації кризових явищ, надаючи методу виразно превентивний характер.

Згідно з українським законодавством, факт неплатоспроможності (неспроможності виконувати грошові зобов'язання) та наявність незадовільної структури балансу (наприклад, критичне зниження коефіцієнтів ліквідності чи фінансової стійкості) самі по собі не означають автоматичного визнання підприємства банкрутом. Ці показники носять індикативний характер, вказуючи власникам та менеджменту на нестійкість фінансового становища і необхідність вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення.

Отже, у прогнозуванні банкрутства підприємств застосовуються різноманітні підходи, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Фінансовий аналіз є однією з фундаментальних баз для такого прогнозування, оскільки він дозволяє на основі ключових фінансових коефіцієнтів (таких як показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості) визначити поточний фінансовий стан підприємства та оцінити його здатність обслуговувати свої зобов'язання у майбутньому. Для визначення потенційного банкрутства є комплексний фінансовий аналіз параметрів діяльності підприємства. Ці параметри концентровано відображають його поточний фінансовий стан і слугують індикаторами загрози фінансової неспроможності в майбутньому періоді.

До фінансового аналізу як основи прогнозування банкрутства входить:

- коефіцієнт ліквідності;
- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт рентабельності;
- заборгованість підприємства

*Коефіцієнт ліквідності* вимірює здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Одним із основних показників ліквідності є поточний коефіцієнт ліквідності, що показує відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань. Якщо цей показник занадто низький, це може свідчити про проблеми з ліквідністю та потенційну небезпеку банкрутства.

*Коефіцієнт фінансової стійкості* характеризує здатність підприємства підтримувати свою діяльність у довгостроковій перспективі, а також його здатність покривати зобов'язання за допомогою власних коштів. Високий рівень заборгованості може бути сигналом про можливі фінансові труднощі, які можуть призвести до банкрутства.

*Рентабельність* показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку. Висока рентабельність

свідчить про добру фінансову ситуацію на підприємстві, в той час як низька рентабельність є одним з головних індикаторів фінансових проблем [24].

Важливим показником для оцінки ризику банкрутства є *рівень заборгованості підприємства*. Якщо підприємство має високий рівень заборгованості і не може своєчасно погашати свої борги, то це є одним із головних факторів, що призводять до банкрутства. Тому аналіз структури боргів підприємства є важливою частиною прогнозування ймовірності банкрутства [38].

Сучасне прогнозування банкрутства підприємств значно спрощується завдяки використанню математичних і статистичних моделей. Ці моделі враховують численні фінансові показники і допомагають оцінити ймовірність банкрутства на основі наявних даних. Існує кілька відомих моделей прогнозування банкрутства, серед яких найбільш поширеними є модель Альтмана, модель Taffler та інші.

*Модель Альтмана (Z-Score)*, розроблена в 1968 році професором Нью-Йоркського університету Едвардом Альтманом, є одним з найбільш відомих і широко застосовуваних методів для прогнозування банкрутства підприємств. Модель ґрунтується на комплексному аналізі фінансових коефіцієнтів і визначає загальний рейтинг підприємства – Z-Score. Якщо цей показник менший за певний критичний рівень, це означає високу ймовірність банкрутства.

Модель Альтмана включає наступні фінансові коефіцієнти:

1.  $X_1 = \text{робочий капітал} / \text{активи}$
2.  $X_2 = \text{нерозподілений прибуток} / \text{активи}$
3.  $X_3 = \text{прибуток до сплати податків і відсотків} / \text{активи}$
4.  $X_4 = \text{ринкова вартість власного капіталу} / \text{заборгованість}$
5.  $X_5 = \text{обіг активів}$  [11].

Існує кілька варіантів цієї моделі в залежності від того, який тип підприємства аналізується (промислові підприємства, торгівля або інші

галузі). Оцінка Z-Score дозволяє визначити рівень фінансової стабільності та ймовірність банкрутства.

*Модель Taffler (M-Score)*, розроблена в 1983 році професором з Лондона Taffler, також широко застосовується для прогнозування ймовірності банкрутства. Вона є модифікацією моделі Альтмана, однак має свої особливості. Модель використовує більше фінансових показників для оцінки фінансової ситуації підприємства.

В основі моделі Taffler лежить оцінка таких показників:

- X1 = ліквідність
- X2 = фінансова стійкість
- X3 = рентабельність
- X4 = динаміка капіталу

Цей інструмент також використовує сукупність фінансових показників для оцінки ймовірності банкрутства, але модель Taffler дає можливість провести більш точний аналіз для підприємств, які працюють у специфічних галузях, таких як фінансові установи.

Розглянемо еволюцію математико-статистичних моделей. Поряд із традиційними аналітичними інструментами, у прогнозуванні ймовірності банкрутства активно впроваджуються більш складні статистичні та економетричні методи, що ґрунтуються на машинному навчанні та багатофакторному аналізі (Табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### Порівняння основних моделей прогнозування банкрутства

| Критерій      | Z-рахунок Альтмана<br>(Множинний<br>Дискримінантний<br>Аналіз, MDA)                                     | Логістична Регресія<br>(Logistic Regression)   | Нейронні Мережі<br>(Neural Networks,<br>NN)   |
|---------------|---|--|---|
| Основа моделі | Лінійна дискримінантна функція, що відокремлює фінансово стійкі підприємства від потенційних банкрутів. | Ймовірнісна модель, що оцінює ймовірність банкрутства, використовуючи сигмоїдну функцію. | Багатошарова архітектура з нелінійними активаційними функціями, що навчається на даних. |

|                               |  |  |   |
|-------------------------------|--|--|---|
| <b>Математична складність</b> | Низька / Помірна (відносно проста формула).  | Помірна.   | Висока (складні алгоритми навчання та налаштування).  |
| <b>Час прогнозування</b>      | 1–2 роки.  | 1–5 років.   | Теоретично довший (виявляє довгострокові ризики).   |
| <b>Ключова Перевага</b>       | <b>Простота розрахунку та інтерпретації.</b> Надає чіткий критерій (Z-рахунок) для класифікації.               | Надає <b>ймовірність</b> банкрутства (від 0 до 1), а не просто дискримінантний бал. Більш надійна за MDA.  | Висока <b>точність</b> прогнозування, здатність моделювати <b>нелінійні</b> взаємозв'язки.  |
| <b>Обмеження</b>              | <b>Вимога нормального розподілу</b> показників; не враховує нелінійність. Модель чутлива до структури вибірки. | Складніше включити велику кількість факторів, ніж у NN. Все ще ґрунтується на лінійній комбінації логітів. | <b>Проблема "чорного ящика"</b> : важко пояснити, чому модель прийняла саме таке рішення. Високі вимоги до <b>обсягу</b> та якості даних. |
| <b>Вимоги до даних</b>        | Обмежена кількість показників (зазвичай 5–7).  | Велика кількість фінансових показників, але менші вимоги до обсягу вибірки, ніж у NN.                      | <b>Дуже великі</b> обсяги історичних даних для ефективного навчання.  |
| <b>Адаптація до України</b>   | Потребує <b>рекалібрування</b> коефіцієнтів відповідно до українських реалій та стандартів звітності.          | Потребує <b>формування власних</b> регресійних моделей на базі локальних даних.                            | Потенційно висока точність, але потребує великої вибірки <b>українських підприємств</b> .   |

Джерело: побудовано автором на основі [4; 6]

*Логістична регресія (Logistic Regression).* Цей метод є надзвичайно поширеним в аналізі даних і дозволяє за допомогою математичного апарату оцінити ймовірність того, що підприємство перейде у стан неплатоспроможності. Логістична регресія ефективно працює з великими масивами фінансових показників і будує моделі, де залежна змінна (факт банкрутства: 0 або 1) моделюється як функція від незалежних фінансових чинників.

*Нейронні мережі та глибоке навчання (Neural Networks).* Нейронні мережі, особливо архітектури глибокого навчання (Deep Learning), застосовують багатосарові алгоритми для прогнозування. Вони здатні

самостійно «навчатися» на значних обсягах історичних даних, виявляючи навіть нелінійні та приховані взаємозв'язки між різними економічними і фінансовими змінними, що є недоступними для ідентифікації традиційними лінійними моделями.

Також важливими є економетричні та класифікаційні підходи. Економетричні моделі використовують економічні теорії та статистичні методи для кількісної оцінки ризику дефолту підприємства, а саме:

- *моделі на основі часових рядів*: ці моделі фокусуються на динаміці фінансових показників протягом певного періоду, використовуючи методи аналізу трендів, циклів та сезонних коливань для прогнозування майбутнього фінансового стану і, відповідно, ризику банкрутства;

- *класифікаційні моделі*: використовуються для групування суб'єктів господарювання за їхніми фінансовими характеристиками (наприклад, за рівнем ліквідності чи заборгованості). Це дозволяє визначити найбільш вразливі до банкрутства сегменти та порівняти поточне підприємство з цими ризиковими групами [21].

На противагу кількісним методам, метод експертних оцінок ґрунтується на суб'єктивній оцінці ризику банкрутства, використовуючи досвід, інтуїцію та глибокі знання експертів у галузі фінансів та економіки [36]. Хоча цей підхід є менш об'єктивним, він набуває особливої корисності в умовах дефіциту об'єктивних даних або при аналізі якісних факторів, які важко формалізувати в математичних моделях.

Отже, прогнозування фінансової неспроможності є критично важливим елементом системи фінансового управління. Його мета – мінімізувати ризики фінансової нестабільності та забезпечити прийняття упереджувальних і ефективних управлінських рішень. Оскільки кожен із методів (від класичного фінансового аналізу та багатофакторних моделей до нейронних мереж) має свої унікальні переваги та обмеження, для досягнення найбільш достовірних результатів необхідно застосовувати комплексний підхід, поєднуючи кілька релевантних методик.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА САНАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЗАБУДОВА»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Забудова»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Забудова» засновано для здійснення різноманітної діяльності з метою отримання прибутку.

Загальна характеристика та структура управління товариства.

#### 1. Мета та предмет діяльності

Ключовою метою діяльності Товариства є комплексне задоволення потреб народного господарства та населення. Це включає забезпечення продукцією виробничо-технічного призначення, товарами широкого вжитку та різноманітними послугами. Крім того, діяльність спрямована на реалізацію економічних та соціальних інтересів його членів шляхом отримання прибутку.

Предмет діяльності Товариства охоплює широкий спектр господарських операцій, зокрема:

- розробка та виробництво машин і обладнання для тваринництва та кормовиробництва, а також іншої сільськогосподарської техніки та запасних частин;
- випуск товарів широкого вжитку та надання послуг населенню;
- сервісне та технічне обслуговування виробленої техніки;
- здійснення комерційної, посередницької та зовнішньоекономічної діяльності;
- проведення товарообмінних (бартерних) операцій для забезпечення виробничих потреб та інтересів трудового колективу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- здійснення будь-яких інших видів господарської та комерційної діяльності, що відповідають законодавству України та не є забороненими.

Товариство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та положень власного Статуту.

## 2. Майнова база Товариства

Майно Товариства формується з основних засобів, обігових коштів та інших цінностей, які відображаються у його балансі.

Товариство, як юридична особа, має право власності на таке майно:

- майно, передане Товариству засновником і учасниками;
- продукція та доходи, отримані в результаті його господарської діяльності;
- інше майно, набуте на законних підставах.

Товариство реалізує право володіння, користування та розпорядження своїм майном, керуючись цілями, визначеними його діяльністю.

## 3. Організаційно-Управлінська Структура ТОВ «Забудова».

Організаційна структура ТОВ «Забудова» (Рис. 2.1) відображає ієрархію підрозділів та зв'язки між ними, забезпечуючи ефективне управління виробничими та фінансовими процесами.

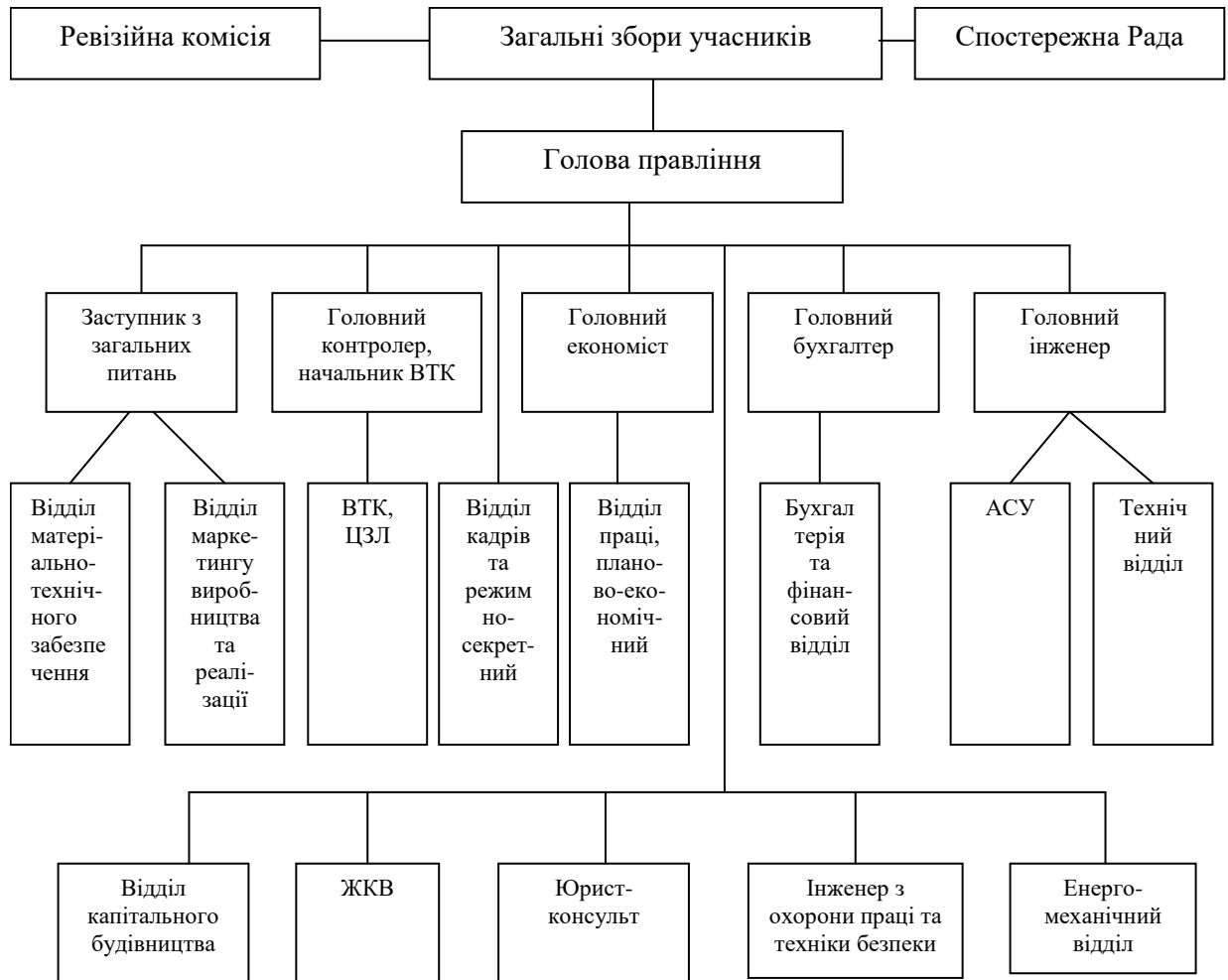
Органами управління Товариства є:

- Загальні збори учасників – є вищим органом управління. Право участі у зборах мають власники часток Товариства (або їхні уповноважені представники) станом на дату проведення зборів.
- Спостережна рада – виконує функції контролю та регулювання діяльності Правління. Вона представляє інтереси учасників у періоди між проведенням Загальних зборів.
- Правління – є виконавчим органом (керівництвом) Товариства.
- Ревізійна комісія – здійснює внутрішній фінансово-господарський контроль.

Організація збутової діяльності та каналів розподілу

### 1. Стратегічний фокус збуту.

Діяльність ТОВ «Забудова» стратегічно орієнтована на задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції машинобудування.



**Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Забудова»**

*Джерело: побудовано автором на основі даних товариства*

## 2. Характеристика каналів розподілу.

Збутова політика підприємства використовує короткі канали розподілу, що дозволяє підтримувати високий рівень контролю та тісний зв'язок зі споживачами, враховуючи специфіку його цільових ринків і можливості розширення власної діяльності на цих ринках і збільшення прибутку за рахунок цього:

- *канал нульового рівня (прямий збут):* передбачає пряму взаємодію з кінцевим споживачем без залучення посередників. Це дає змогу Товариству самостійно контролювати маркетингову програму, ціноутворення та забезпечувати тісний контакт з клієнтами;

- *однорівневий канал*: включає лише одного посередника (наприклад, дилера або роздрібного продавця), що допомагає розширити географію збуту, зберігаючи при цьому відносно високий рівень контролю.

Використання обмеженої кількості рівнів розподілу є обґрунтованою стратегією керівництва, оскільки зі збільшенням ланок у каналі суттєво зменшується можливість ефективного контролю над кінцевим процесом реалізації та маркетинговою політикою.

### 3. Функції, що реалізуються через канали розподілу.

Організація каналів розподілу дозволяє Товариству виконувати низку ключових маркетингових та логістичних функцій:

- маркетингові дослідження: збір, обробка та аналіз ринкової інформації, необхідної для планування асортименту та стратегії збуту;
- стимулювання попиту: розробка та поширення рекламних матеріалів, а також проведення промоційних заходів;
- встановлення контактів: налагодження та підтримка ефективних комунікацій з потенційними покупцями;
- адаптація продукції: забезпечення відповідності характеристик товару специфічним вимогам кінцевих споживачів;
- узгодження умов: проведення переговорів щодо цін, умов постачання та інших контрактних вимог;
- організація логістики: ефективне управління фізичним товаропросуванням;
- прийняття ризиків: взяття на себе відповідальності за фінансові та інші ризики, пов'язані з процесом реалізації продукції товариством на ринках.

### 4. Недоліки в управлінні взаємовідносинами з клієнтами.

Суттєвим недоліком у збутовій діяльності ТОВ «Забудова» є відсутність систематизованої бази даних замовників (CRM). Це значно ускладнює:

- підтримку постійного контакту з клієнтами;

- проведення регулярного аналізу структури замовлень та сегментації клієнтської бази;
- визначення джерел, через які клієнти отримують інформацію про продукцію підприємства;
- зберігання повного переліку контактних реквізитів та асортименту продукції, на яку розміщуються замовлення.

Відсутність такої систематизації перешкоджає побудові довгострокових взаємовідносин та ускладнює прогнозування збуту.

ТОВ «Забудова» має стабільні зв'язки з постачальниками основних видів сировини та комплектуючих необхідних для виробництва продукції підприємства. Основними постачальниками виступають національні виробники.

До основної сировини та комплектуючих, які використовуються у виробництві відносяться:

- металопрокат різний;
- сталь оцинкована рулонна;
- мінеральна плита;
- емалі мл 12, ґрунт;
- фарби пф-115;
- зварювальний дріт;
- кисень;
- фарба – ґрунт;
- самонарізні гвинти;
- інша продукція.

Сировина та матеріали постачаються автомобільним та залізничним транспортом в залежності від виду сировини, обсягів поставок та їх обсягів споживання для забезпечення виконання виробничої програми, територіального знаходження постачальників.

Взагалі на підприємстві не створюються запаси сировини та комплектуючих, вони закупаються після розміщення замовлення та його

попередньої оплати. Використання сировини та комплектуючих регламентується виробничою програмою підприємства.

У цілому підприємство забезпечує виробництво сировиною та комплектуючими вчасно та в необхідному обсязі. Відділ маркетингу займається постійним моніторингом ринкових цін на основні види сировини та комплектуючих, що дозволяє здійснювати постійний контроль за цінами на сировину та комплектуючі і адекватно реагувати на ринкові зміни.

Вплив постачальників в основному полягає в тому, що умови постачання, ціни, системи знижок, які можуть надаватись постачальниками безпосередньо впливають на собівартість продукції, яка впливає на конкурентоздатність підприємства та його продукції.

Підприємство постійно проводить моніторинг інформації стосовно якості, технічних характеристик сировини та комплектуючих, ціни, умов постачання, форми платежів, особливості застосування, дисципліни поставок.

Для характеристики постачальників доцільно застосувати наступні чинники:

- загальна оцінка ринку продукції, яка закуповується;
- характеристика особливостей продукції;
- розподіл постачальників, основні тенденції їх розвитку;
- оцінка важливості ресурсів для галузі машинобудування;
- оцінка організаційно-економічних проблем підприємств-постачальників.

На підприємстві відсутня систематизована база по постачальникам, що робить проблематичним здійснення постійного аналізу впливу постачальників на роботу ТОВ «Забудова».

Підприємство пройшло державну сертифікацію, а працівники відповідну перепідготовку:

- виробництво сертифіковане в Держстандарті України, Сертифікат № UA3, 012, 0187-98 від 11.06.1998 р.;

- на право виконання спеціальних видів робіт в проектуванні та будівництві видана Державна Ліцензія ЖТ № 00457 від 21.07.1999 р.;
- зварювальники підприємства пройшли перепідготовку в Інституті зварювання ім. Патона в м. Києві і атестовані по правилам атестації зварювальників (ДНАОП 0.00-0.16.96) та Європейському стандарту ЕН 287-1 з видачею сертифікатів міжнародного зразка.

Розглянувши організаційно-економічну характеристику підприємства, основні його структурні підрозділи та функції органів управління необхідно більш детально зупинитися на аналізі господарської діяльності.

Для глибокого розуміння умов господарювання та оцінки результативності діяльності ТОВ «Забудова» необхідно проаналізувати ключові економічні показники. Саме ці дані формують системну оцінку рівня ресурсної забезпеченості підприємства та ефективності їх використання. Для проведення всебічного аналізу буде застосовано розрахунок як абсолютних, так і відносних величин. Відповідні розрахунки, що охоплюють період 2022-2024 рр., зведені та представлені в Табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Забудова»  
за 2022-2024 роки**

| № з/п | Показники  | Од. виміру | Роки     |          |         | Відхилення 2024 р. до 2022 р. |       |
|-------|--|------------|----------|----------|---------|-------------------------------|-------|
|       |  |            | 2022     | 2023     | 2024    | +/-                           | %     |
| 1     | Обсяги господарської діяльності (валова продукція) | тис. грн.  | 34213,0  | 41217,0  | 43750,0 | 9537,0                        | 27,9  |
| 2     | Чистий дохід (виручка)                             | тис. грн.  | 28 511,0 | 34 350,0 | 36459,0 | 7948                          | 27,9  |
| 3     | Валовий прибуток                                   | тис. грн.  | 6 062,0  | 7 628,0  | 8 127,0 | 2065                          | 34,1  |
| 4     | Чистий прибуток                                    | тис. грн.  | -1155    | -621     | -1036   | 119                           | -10,3 |
| 5     | Середньооблікова чисельність працівників           | чол.       | 232      | 239      | 239     | 7                             | 3,0   |
| 6     | Середньорічна вартість:                            | тис. грн.  |          |          |         |                               |       |
|       | – необоротних активів                              |            | 12090    | 10086,0  | 9165,5  | -2924,5                       | -24,2 |
|       | – оборотних активів                                |            | 2665,5   | 3796,0   | 4449    | 1783,5                        | 66,9  |

|    |  |                   |        |        |        |       |      |
|----|--|-------------------|--------|--------|--------|-------|------|
| 7  | Фондовіддача                             | грн.              | 1,58   | 1,87   | 1,84   | 0,3   | 16,0 |
| 8  | Коефіцієнт оборотності оборотних активів | оборотів          | 10,70  | 9,05   | 8,19   | -2,50 | 0,77 |
| 9  | Продуктивність праці                     | тис.<br>грн./чол. | 122,89 | 143,72 | 152,55 | 29,66 | 24,1 |
| 10 | Рентабельність господарської діяльності  | %                 | -3,88  | -1,77  | -2,76  | 1,13  | -    |

*Джерело: розраховано автором на основі даних товариства*

За даними табл. 2.1 ми бачимо, що обсяги господарської діяльності за три роки зростали та в 2024 році становили 43750,0 тис. грн., що на 9537 тис. грн. або на 27,9% більше, ніж в 2022 році.

Протягом аналізованого періоду спостерігалось стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 році цей показник досяг 36 459,0 тис. грн, що становить зростання на 7948,0 тис. грн (або на 27,9%) порівняно з 2022 роком.

Водночас, за аналізовані роки відбулося поступове зниження вартості необоротних активів підприємства на 24,2%. Варто зазначити, що у 2024 році було здійснено придбання нового обладнання. Ця інвестиція дозволяє підприємству модернізувати виробничий процес, відповідати сучасним технологічним вимогам та підвищувати конкурентоспроможність.

Ефективність використання ресурсів традиційно оцінюється показниками оборотності активів, виміряними у часі. Більша частина майна підприємства перебуває в обігу, за винятком незначної частини вільних коштів у касі та на банківських рахунках. Серед усіх активів оборотні активи є найбільш мобільною складовою і безперервно оновлюються на всіх стадіях операційного циклу.

Аналіз коефіцієнта оборотності активів (показує обсяг доходу на одну гривню активів) виявив негативну тенденцію: показник поступово знизився з 10,79 у 2022 році до 8,19 у 2024 році. Таке зниження переважно зумовлене погіршенням динаміки розрахунків за дебіторською заборгованістю.

Теоретично це може сигналізувати про зменшення потреби підприємства у зовнішньому та власному капіталі для фінансування активів.

Важливим індикатором ефективності використання основних виробничих засобів є фондівдача. Значення цього показника у 2024 році свідчить про його зростання: підприємство отримує чистого доходу на 30 копійок більше з кожної гривні, інвестованої в основні засоби, ніж у 2022 році. Збільшення фондівдачі є прямим підтвердженням підвищення ефективності експлуатації основних засобів.

Таким чином, ТОВ «Забудова» демонструє позитивну динаміку в окремих аспектах господарської діяльності, зокрема, про що свідчить зростання обсягів валової продукції та ефективності використання основних фондів.

Проте, незважаючи на позитивні зрушення у виробництві, підприємство працює збитково. Це свідчить про те, що продукція, яка виготовляється, залишається нерентабельною та не має достатнього рівня конкурентоспроможності на ринку.

## **2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Забудова»**

Фінансовий стан підприємства являє собою інтегральну характеристику, що відображає наявність, раціональність розміщення та ступінь ефективності використання фінансових ресурсів, а також його поточні та потенційні фінансові можливості. Цей стан є синтетичним індикатором усієї виробничо-господарської та фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

В умовах розширення економічної самостійності підприємств значно підвищується значення своєчасного та якісного аналізу їхнього фінансового становища. Комплексна оцінка фінансового стану вимагає вивчення

тенденцій найбільш загальних показників, які всебічно характеризують фінансові параметри підприємства.

Особлива увага приділяється оцінці ліквідності (здатності швидко конвертувати активи у кошти), платоспроможності (здатності своєчасно покривати зобов'язання) та фінансової стійкості (здатності функціонувати в умовах ризику). Такий аналіз є основою для пошуку шляхів зміцнення фінансової стабільності.

Для найбільш повного опису фінансово-майнового стану ТОВ «Забудова» використовують показники бухгалтерського балансу. Баланс надає деталізовану інформацію про:

- структуру активів (складові майна та його розміщення);
- джерела утворення активів – тобто структуру пасивів (власний та залучений капітал).

Аналіз цих ключових балансових показників представлений у Таблиці 2.2, що дозволяє оцінити фінансову архітектуру Товариства.

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Забудова», 2022-2024 роки**

| № з/п                       | Стаття активу                       | 2022 р.   |      | 2023 р.   |      | 2024 р.   |      | 2024 р. до 2022 р. |       |         |
|-----------------------------|-------------------------------------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|--------------------|-------|---------|
|                             |                                     | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | +/-                | %     | Зміна % |
| 1                           | 2                                   | 3         | 4    | 5         | 6    | 7         | 8    | 9                  | 10    | 11      |
| <b>I. Необоротні активи</b> |                                     |           |      |           |      |           |      |                    |       |         |
| 1                           | Нематеріальні активи                | 113,0     | 0,8  | 113,0     | 0,8  | 113,0     | 0,8  | 0,0                | 0,0   | 0,0     |
| 2                           | Незавершене будівництво             | 422,0     | 3,0  | 330,0     | 2,4  | 282,0     | 2,1  | -140,0             | -33,2 | -0,9    |
| 3                           | Основні засоби (залишкова вартість) | 10373,0   | 73,4 | 8821,0    | 64,7 | 8672,0    | 63,8 | -1701,0            | -16,4 | -9,6    |
|                             | Усього необоротних активів          | 10908,0   | 77,2 | 9264,0    | 68,0 | 9067,0    | 66,7 | -1841,0            | -16,9 | -10,5   |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |                                     |           |      |           |      |           |      |                    |       |         |
| 1                           | Запаси                              | 2138,0    | 15,1 | 2622,0    | 19,2 | 2035,0    | 15,0 | -103,0             | -4,8  | -0,2    |
| 2                           | Дебіторська заборгованість за       | 757,0     | 5,4  | 1367,0    | 10,0 | 1183,0    | 8,7  | 426,0              | 56,3  | 3,3     |

|   |   |         |       |         |       |         |       |        |       |      |
|---|---|---------|-------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|------|
|   | товари, роботи, послуги                                   |         |       |         |       |         |       |        |       |      |
| 3 | Дебіторська заборгованість за розрахунками                | 0,0     | 0,0   | 0,0     | 0,0   | 973,0   | 7,2   | 973,0  | 0,00  | 7,2  |
| 4 | Інша поточна дебіторська заборгованість                   | 64,0    | 0,5   | 74,0    | 0,5   | 94,0    | 0,7   | 30,0   | 46,9  | 0,2  |
| 5 | Грошові кошти та їх еквіваленти:<br>в національній валюті | 248,0   | 1,8   | 291,0   | 2,1   | 179,0   | 1,3   | -69,0  | -27,8 | -0,4 |
| 6 | Інші оборотні активи                                      | 16,0    | 0,1   | 15,0    | 0,1   | 65,0    | 0,5   | 49,0   | 306,3 | 0,4  |
| 7 | Усього оборотних активів                                  | 3223,0  | 22,8  | 4369,0  | 32,0  | 4529,0  | 33,3  | 1306,0 | 40,5  | 10,5 |
|   | Усього активів  | 14131,0 | 100,0 | 13633,0 | 100,0 | 13596,0 | 100,0 | -535,0 | -3,8  | 0,0  |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності товариства*

Аналіз агрегованих даних бухгалтерського балансу ТОВ «Забудова», які детально представлені у Таблиці 2.2, свідчить про виражену динаміку у майновому стані підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, загальна вартість необоротних активів Товариства продемонструвала зниження на 1841,0 тис. грн, і станом на 2024 рік їхня сума становила 9067,0 тис. грн. Водночас, спостерігалось і скорочення обсягу оборотних активів на 535,0 тис. грн, досягнувши у 2024 році рівня 13596,0 тис. грн.

Структура оборотних активів ТОВ «Забудова» є типовою і охоплює такі ключові елементи, як запаси, різноманітні види дебіторської заборгованості (зокрема, за товари, роботи, послуги та розрахунками), грошові кошти, їхні еквіваленти та інші поточні активи. Щодо джерел фінансування майна, вони є досить диверсифікованими і включають: доходи, отримані від основної діяльності та реалізації продукції, надходження від інших видів фінансово-господарської діяльності, доходи від цінних паперів, залучені кошти (кредити банків та інших кредиторів), капітальні інвестиції, безоплатні чи благодійні внески та пожертвування, а також майно, набуте

шляхом придбання інших суб'єктів або на будь-яких інших підставах, не заборонених чинним законодавством України.

Детальна характеристика та аналіз цих джерел формування майна ТОВ «Забудова» у динаміці за 2022–2024 роки узагальнено та представлено у Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад та структура зобов'язань ТОВ «Забудова» за 2022-2024 роки**

| Статті пасиву  | 2022 р.      |       | 2023 р.      |       | 2024 р.      |       | 2024 р. до 2022 р. |       |            |
|--|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------------|-------|------------|
|  | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | %     | тис.<br>грн. | %     | +,-                | %     | Зміна<br>% |
| I. Власний капітал                                       | -703,0       | -5,0  | -1324,0      | -9,7  | -2360,0      | -17,4 | -1657,0            | 235,7 | -12,4      |
| III. Довгострокові зобов'язання                          | 0,0          | 0,0   | 0,0          | 0,0   | 0,0          | 0,0   | 0,0                | 0,0   | 0,0        |
| IV. Поточні зобов'язання                                 | 14834,0      | 105,0 | 14957,0      | 109,7 | 15956,0      | 117,4 | 1122,0             | 7,6   | 12,4       |
| - короткострокові кредити банків                         | 0,0          | 0,0   | 0,0          | 0,0   | 114,0        | 0,8   | 114,0              | 0,0   | 0,8        |
| - векселі видані   | 0,0          | 0,0   | 0,0          | 0,0   | 8744,0       | 64,3  | 8744,0             | 0,0   | 64,3       |
| - кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 13480,0      | 95,4  | 10390,0      | 76,2  | 2345,0       | 17,2  | -11135,0           | -82,6 | -78,1      |
| - поточні зобов'язання за розрахунками                   | 702,0        | 5,0   | 562,0        | 4,1   | 797,0        | 5,9   | 95,0               | 13,5  | 0,9        |
| Інші поточні зобов'язання                                | 652,0        | 4,6   | 4005,0       | 29,4  | 3956,0       | 29,1  | 3304,0             | 506,7 | 24,5       |
| Баланс   | 14131,0      | 100,0 | 13633,0      | 100,0 | 13596,0      | 100,0 | -535,0             | -3,8  | 0,0        |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності товариства*

Аналіз структури джерел фінансування (Таблиця 2.3) вказує на критичний стан власного капіталу ТОВ «Забудова». Протягом останніх трьох років власний капітал мав негативне значення і демонстрував чітку тенденцію до погіршення. Зокрема, у 2024 році його абсолютне значення зменшилося у 3,35 рази порівняно з 2022 роком, що є вкрай негативним фінансовим явищем.

Протягом аналізованого періоду підприємство не мало довгострокових зобов'язань. Уся зовнішня заборгованість зосереджена у поточних

зобов'язаннях, обсяг яких у 2024 році зріс, що є несприятливим фактором, оскільки збільшує короткострокове фінансове навантаження.

Критичний дисбаланс у структурі пасивів підкреслює той факт, що поточні зобов'язання в 2024 році становили 117,4% від загальної суми пасивів. Це свідчить про значний дефіцит власного капіталу, який має від'ємну частку (-17,4%) у структурі пасивів. Такий стан, коли зобов'язання перевищують суму активів, профінансованих власниками, сигналізує про недостатній рівень фінансової стійкості та потенційну неспроможність повністю погасити свої зобов'язання лише за рахунок власних джерел.

Загалом, за останні три роки на підприємстві фіксувалася стійка негативна тенденція до зниження структурного відношення власного капіталу у загальній структурі пасивів.

Наступним кроком для комплексного аналізу фінансового стану є визначення ліквідності балансу підприємства. Ліквідність оцінюється шляхом порівняння окремих груп активів за їхньою швидкістю конвертації в грошові кошти з відповідними групами зобов'язань (пасивів) за термінами їхнього погашення. Розрахунки, що ілюструють аналіз ліквідності балансу ТОВ «Забудова» за 2023-2024 роки, будуть представлені у наступній аналітичній Таблиці 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Показники ліквідності балансу ТОВ «Забудова», 2023-2024 рр., тис. грн.**

| Групи майна (активів) | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду | Групи джерел утворення майна (зобов'язань) | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду | Платіжні засоби: надлишок (+), нестача (-) |                             |
|-----------------------|------------------------------|-----------------------------|--|------------------------------|-----------------------------|--|-----------------------------|
|                       |                              |                             |  |                              |                             | на початок звітнього періоду               | на кінець звітнього періоду |
| A1                    | 291                          | 179                         | П1   | 14957                        | 15842                       | -14666                                     | -15663                      |
| A2                    | 2801                         | 3545                        | П2   | 0                            | 114                         | +2801                                      | +3431                       |
| A3                    | 1277                         | 805                         | П3   | 0                            | 0                           | +1277                                      | +805                        |
| A4                    | 9264                         | 9067                        | П4   | -1324                        | -2360                       | +10588                                     | +11427                      |
| Баланс                | 13633                        | 13596                       | Баланс                                     | 13633                        | 13596                       | 0  | 0                           |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності товариства*

Підприємство вважається платоспроможним, якщо при порівнянні абсолютних величин його активів і фінансових ресурсів виконуються такі умови:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 \leq П4$$

У випадку, коли одна або декілька нерівностей має протилежний знак ніж в оптимальному варіанті, ліквідність балансу не може бути абсолютною.

Виконання другої та третьої нерівності свідчить про дотримання підприємством мінімальної умови фінансової стійкості, наявності власних оборотних активів.

Фактичне співвідношення на початок аналізованого періоду ТОВ «Забудова» за даними Табл. 2.4:

$$291 \leq 14957$$

$$2801 \geq 0,00$$

$$1277 \geq 0,00$$

$$9264 \geq -1324$$

Враховуючи те, що перша нерівність має протилежний знаки, ніж в оптимальному варіанті, ліквідність балансу на початок періоду не може бути абсолютною.

Фактичне співвідношення на кінець аналізованого періоду за даними табл. 2.4:

$$179 \leq 15842$$

$$3545 \geq 114$$

$$805 \geq 0,00$$

$$9067 \geq -2360$$

Аналогічна ситуація і на кінець звітного періоду. Ліквідність балансу на кінець періоду не може бути абсолютною.

Поточний фінансовий стан ТОВ «Забудова», особливо з точки зору

управління ліквідністю, є результатом впливу двох ключових економічних міркувань, характерних для середовища високої інфляції:

1. Недоцільність утримання високоліквідних активів: В умовах значної інфляції, особливо це було актуально у 2024 році, нераціонально утримувати значну частку активів у формі грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій (наприклад, цінних паперів з терміном погашення до одного року). Ці активи схильні до найшвидшого знецінення під впливом інфляційних процесів. Отже, фінансово доцільнішим є переведення таких коштів у захищені від інфляції активи, які зберігають свою вартість або індексуються, наприклад, у запаси сировини, матеріалів, палива, а також інвестиції у виробниче устаткування, будівлі та споруди (необоротні активи).

2. Вигода від управління кредиторською заборгованістю: В умовах високої інфляції підприємству стає не вигідно поспішно погашати кредиторську заборгованість. Це пов'язано з тим, що відстрочка платежу де-факто створює ефект непрямого кредитування підприємства постачальниками чи іншими кредиторами. Інфляція «з'їдає» реальну вартість боргу, який має бути погашений у майбутньому.

Таким чином, рішення підприємства щодо структури активів та зобов'язань частково продиктовані стратегією мінімізації інфляційних втрат.

Врахування ступеня ліквідності активів (їхньої здатності швидко трансформуватися у грошові кошти) є критично важливим для прогнозування фінансового стану ТОВ «Забудова» як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Детальний прогноз ліквідності представлений у Табл. 2.5.

Аналіз ступеня ліквідності активів ТОВ «Забудова» дозволяє зробити однозначний висновок про те, що його фінансовий стан на аналізований період характеризується як кризовий. Економічна сутність ліквідності полягає у здатності в будь-який момент часу забезпечити своєчасне та повне погашення своїх короткострокових зобов'язань (пасивів) за рахунок активів.

**Оцінка фінансового стану ТОВ «Забудова» з урахуванням ступеню  
ліквідності активів**

| Тип сталості                 | На дату складання звітності | У короткостроковій перспективі | У довгостроковій перспективі |
|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Абсолютний                   | $A1 \geq П1$                | $A1 \geq П1+П2$                | $A1 \geq П1+П2+П3$           |
| 2023 рік                     | $6291 \leq 14957$           | $6291 \leq 14957$              | $6291 \leq 14957$            |
| 2024 рік                     | $179 \leq 15842$            | $179 \leq 15956$               | $179 \leq 15956$             |
| Нормальний                   | $A1+A2 \geq П1$             | $A1+A2 \geq П1+П2$             | $A1+A2 \geq П1+П2+П3$        |
| 2023 рік                     | $3092 < 14957$              | $3092 < 14957$                 | $3092 < 14957$               |
| 2024 рік                     | $3724 < 15842$              | $3724 \leq 15956$              | $3724 \leq 15956$            |
| Передкризовий<br>(критичний) | $A1+A2+A3 \geq П1$          | $A1+A2+A3 \geq П1+П2$          | $A1+A2+A3 \geq П1+П2+П3$     |
| 2023 рік                     | $4369 < 14957$              | $4369 < 14957$                 | $4369 < 14957$               |
| 2024 рік                     | $4529 < 15842$              | $4529 \leq 15956$              | $4529 \leq 15956$            |
| Кризовий                     | $A1+A2+A3 \leq П1$          | $A1+A2+A3 \leq П1+П2$          | $A1+A2+A3 \leq П1+П2+П3$     |
| 2023 рік                     | $4369 < 14957$              | $4369 < 14957$                 | $4369 < 14957$               |
| 2024 рік                     | $4529 < 15842$              | $4529 \leq 15956$              | $4529 \leq 15956$            |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності товариства*

Цей показник відображає швидкість, з якою майно може бути конвертоване у грошові кошти для розрахунків із зовнішніми кредиторами, що включають постачальників, банківські установи (повернення кредитів), державний бюджет (податки та обов'язкові платежі), а також персонал (виплата заробітної плати) та інших контрагентів.

Дані, представлені в Таблиці 2.6, підтверджують, що всі ключові коефіцієнти ліквідності значно нижчі за нормативні (критичні) значення. Цей факт є прямим індикатором нездатності Товариства оперативно покривати свої поточні борги. Попри це, слід відзначити позитивну тенденцію до зростання більшості показників ліквідності (за винятком коефіцієнта абсолютної ліквідності) протягом досліджуваного періоду. Наприклад, коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної ліквідності) продемонстрував

зростання на 0,07 пункту у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.6

**Показники ліквідності ТОВ «Забудова» за 2022-2024 роки**

| № з/п | Показники   | Норматив. значення | Роки |      |      | Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/- |
|-------|---|--------------------|------|------|------|------------------------------------|
|       |   |                    | 2022 | 2023 | 2024 |                                    |
| 1     | Коефіцієнт поточної ліквідності                   | >1                 | 0,22 | 0,29 | 0,28 | 0,07                               |
| 2     | Коефіцієнт швидкої ліквідності                    | >0,5               | 0,07 | 0,12 | 0,16 | 0,08                               |
| 3     | Коефіцієнт абсолютної ліквідності                 | >0,2               | 0,02 | 0,02 | 0,01 | -0,01                              |
| 4     | Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності  | >0,5               | 0,07 | 0,11 | 0,09 | 0,02                               |
| 5     | Частка оборотних активів в загальній сумі активів | за планом          | 0,23 | 0,32 | 0,33 | 0,11                               |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності товариства*

Таке, хоча й незначне, покращення свідчить про часткове підвищення достатності оборотних коштів для покриття короткострокової заборгованості, але загальний рівень ліквідності залишається на критично низькому рівні. Нормативне значення коефіцієнта швидкої ліквідності (або термінової ліквідності) має перевищувати 0,5. На ТОВ «Забудова» цей показник стабільно знаходився нижче критичної норми, коливаючись у межах від 0,07 до 0,16 протягом 2022-2024 років. Незважаючи на загальний низький рівень, у 2024 році було зафіксовано його зростання на 0,08 пункту. Це зростання інтерпретується як незначне покращення достатньої частини поточних зобов'язань, які можуть бути погашені не лише за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних фінансових надходжень (наприклад, дебіторської заборгованості).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну спроможність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість, використовуючи лише найбільш ліквідні активи (грошові кошти та їхні еквіваленти). Його оптимальне значення, згідно з фінансовими нормативами, зазвичай знаходиться у діапазоні 0,20-0,35. На жаль, на підприємстві спостерігається

критичний дефіцит грошових коштів для покриття невідкладних зобов'язань. Зокрема, на кінець 2024 року показник погіршився порівняно з кінцем 2022 року, та зафіксувався на вкрай низькому рівні 0,01. Це свідчить про вкрай негативний стан фінансової стійкості Товариства.

Фінансова стійкість визначається як такий стан капіталу підприємства, при якому обсяг його майна (активів) є достатнім для покриття усіх наявних зобов'язань, що, своєю чергою, підтверджує його платоспроможність. Для всебічного розуміння фінансового стану ТОВ «Забудова» необхідно проаналізувати ключові індикатори стійкості, що представлені у Таблиці 2.7, яка охоплює період 2022-2024 років.

Таблиця 2.7

### Показники фінансової стійкості ТОВ «Забудова» за 2022-2024 роки

| № з/п | Показники  | Нормат. значення | Роки   |        |       | Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/- |
|-------|--|------------------|--------|--------|-------|------------------------------------|
|       |  |                  | 2022   | 2023   | 2024  |                                    |
| 1.    | Коефіцієнт автономії (незалежності)                  | > 0,5            | -0,05  | -0,10  | -0,17 | -0,12                              |
| 2.    | Коефіцієнт фінансової залежності                     | < 2              | -20,10 | -10,30 | -5,76 | 14,34                              |
| 3.    | Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів | < 0,5            | -21,10 | -11,30 | -6,76 | 14,34                              |
| 4.    | Маневреність робочого капіталу                       | за планом        | -0,18  | -0,25  | -0,18 | 0,01                               |
| 5.    | Коефіцієнт маневреності власного капіталу            | > 0,5            | 16,52  | 8,00   | 4,84  | -11,67                             |
| 6.    | Коефіцієнт концентрації залученого капіталу          | < 0,5            | 1,05   | 1,10   | 1,17  | 0,12                               |
| 7.    | Коефіцієнт фінансової стабільності                   | > 1              | -0,05  | -0,09  | -0,15 | -0,10                              |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності товариства*

Дані, представлені у Таблиці 2.7, підтверджують вкрай нестабільний фінансовий стан Товариства. Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) для виробничих підприємств України має перевищувати

0,5. На ТОВ «Забудова» він має від'ємне значення у 2024 році. Це свідчить, що майно підприємства не покривається власним капіталом, а фінансування господарської діяльності здійснюється за рахунок залучених коштів у неприпустимих, надмірних межах.

Показники фінансової залежності та структури капіталу відображають ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування:

- коефіцієнт фінансової залежності (коефіцієнт концентрації залученого капіталу): Цей показник, який показує частку залученого капіталу в активах, демонструє незначне зростання на 0,12 пункту у 2024 році. У 2024 році його значення на 0,67 пункту перевищує нормативне, що підкреслює високу залежність від позикового капіталу.

- коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів (коефіцієнт фінансового левериджу): цей показник, що є найбільш загальною оцінкою фінансової стійкості, у 2024 році становив -6,76. Це означає, що на кожну 1 гривню власних коштів припадає -6,76 грн позичених. Зростання абсолютного значення цього показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх кредиторів та зниження фінансової стійкості, що чітко простежується на ТОВ «Забудова».

- коефіцієнт маневреності власного капіталу: цей показник відображає частку власного капіталу, що використовується для фінансування поточної (операційної) діяльності (тобто, інвестована в оборотні активи). Протягом трьох років його значення залишається досить високим, але спостерігається тенденція до зменшення на 11,67 пункту у 2024 році.

- коефіцієнт фінансової стабільності: цей коефіцієнт показує співвідношення власного капіталу до інших джерел фінансування. Його перевищення одиниці свідчить про достатній запас фінансової стабільності та незалежність. Проте у 2024 році його значення становило лише -0,15, що на 0,10 пункту менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про системну фінансову нестабільність та високу залежність від зовнішніх джерел.

Для прийняття ефективних управлінських рішень та оптимізації

діяльності підприємству необхідно постійно шукати найбільш раціональні взаємозв'язки між набором економічних ресурсів та обсягом економічних благ (продукції), які виробляються за їхньою допомогою. Оцінка ділової активності є тією основою, на якій ґрунтуються обґрунтовані рішення щодо обсягів та об'єктів використання майна (активів).

Розрахунок основних показників ділової активності ТОВ «Забудова» за 2022-2024 роки представлений у Таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники ділової активності ТОВ «Забудова» за 2022-2024 роки**

| № з/п | Показники   | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення<br>2024 р. до<br>2022 р. +,- |
|-------|---|---------|---------|---------|---|
| 1     | Коефіцієнт оборотності оборотних активів            | 10,70   | 9,05    | 8,19    | -2,50                                   |
| 2     | Тривалість обороту оборотних активів                | 34,12   | 40,34   | 44,54   | 10,42                                   |
| 3     | Коефіцієнт завантаження активів в обороті           | 0,09    | 0,11    | 0,12    | 0,03                                    |
| 4     | Коефіцієнт оборотності активів                      | 18,63   | 14,43   | 15,66   | -2,97                                   |
| 5     | Тривалість обороту активів                          | 19,59   | 25,29   | 23,31   | 3,72                                    |
| 6     | Коефіцієнт завантаження активів                     | 0,52    | 0,40    | 0,37    | -0,14                                   |
| 7     | Тривалість операційного циклу                       | 33,93   | 40,17   | 44,14   | 10,21                                   |
| 8     | Тривалість погашення дебіторської заборгованості    | 12,51   | 12,02   | 18,48   | 5,97                                    |
| 9     | Коефіцієнт оборотності власного капіталу            | -227,18 | -33,89  | -19,79  | 207,39                                  |
| 10    | Тривалість обороту власного капіталу                | -1,61   | -10,77  | -18,44  | -16,83                                  |
| 11    | Коефіцієнт завантаження власного капіталу           | 0,00    | -0,03   | -0,05   | -0,05                                   |
| 12    | Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 0,48    | 0,58    | 0,59    | 0,11                                    |
| 13    | Тривалість обороту кредиторської заборгованості     | 762,03  | 633,11  | 618,96  | -143,08                                 |
| 14    | Тривалість погашення кредиторської заборгованості   | 190,51  | 158,28  | 154,74  | -35,77                                  |
| 15    | Тривалість фінансового циклу                        | -156,58 | -118,11 | -110,60 | 45,98                                   |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності товариства*

Аналіз, відображений у Таблиці 2.8, демонструє неоднозначну динаміку ділової активності ТОВ «Забудова». Встановлено зменшення кількох ключових коефіцієнтів, які свідчать про уповільнення обігу ресурсів:

коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 2,50 пункти, коефіцієнт оборотності всіх активів зменшився на 2,97 пункти, а коефіцієнти завантаження активів та власного капіталу знизилися на 0,14 та 0,05 відповідно.

Також було зафіксовано зменшення тривалості обороту власного капіталу на 16,83 дня та значне скорочення тривалості обороту кредиторської заборгованості на 143,08 пункти, а також тривалості її погашення на 35,77 пункти. Водночас, інші показники, що відображають тривалість циклів, зросли: тривалість обороту оборотних активів збільшилася на 10,42 дня, тривалість обороту активів на 3,72 дня, а тривалість операційного циклу зросла на 10,21 пункти.

Особливу увагу привертає зростання тривалості погашення дебіторської заборгованості на 5,97 пункти та збільшення тривалості фінансового циклу на 45,98 пункти, при цьому коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 207,39, а коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився на 0,11. У 2024 році термін погашення дебіторської заборгованості досяг 18,48 дня, що на 5,97 пункти перевищує показник 2022 року (12,51 дня).

Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 2,50 свідчить про уповільнення швидкості обігу усіх оборотних коштів підприємства. Підвищення швидкості обороту можливе лише за рахунок удосконалення технологічних процесів, автоматизації виробництва або оптимізації логістичних процесів, прискорення розрахунків та документообігу. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, який інформує про рівень комерційного кредиту, наданого підприємству контрагентами, у 2024 році збільшився на 0,11 пункти відносно 2022 року. Завершуючи аналіз ефективності господарської діяльності, наступним етапом є дослідження показників рентабельності.

Основними завданнями цього аналізу є вивчення обсягу чистого прибутку та визначення відносної прибутковості, яка традиційно поділяється

на прибутковість вкладених коштів та прибутковість понесених витрат. Комплексне дослідження цих індикаторів дасть змогу повноцінно оцінити ефективність функціонування ТОВ «Забудова», тому показники рентабельності за 2022–2024 роки товариства будуть проаналізовані у Таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники рентабельності ТОВ «Забудова» за 2022-2024 роки**

| Показники   | Роки    |         |         | Відхилення<br>2024 р. до 2022<br>р., (+, -) |
|---|---------|---------|---------|---|
|   | 2022    | 2023    | 2024    |   |
| Валова рентабельність   | 27,00   | 28,55   | 28,68   | 1,68  |
| Рентабельність основної діяльності  | 3,41    | 2,25    | 0,00    | -3,41                                       |
| Рентабельність операційної діяльності                                     | 3,38    | 2,23    | 2,93    | -0,45                                       |
| Рентабельність іншої операційної діяльності                               | -100,00 | -100,00 | -100,00 | 0,00  |
| Рентабельність господарської діяльності                                   | -3,91   | -1,77   | -2,76   | 1,16  |
| Валова рентабельність (прибутковість)<br>виручки від реалізації продукції | 21,26   | 22,21   | 22,29   | 1,03  |
| Чиста рентабельність (прибутковість)<br>виручки від реалізації продукції  | -4,05   | -1,81   | -2,84   | 1,21  |
| Рентабельність активів  | -7,83   | -4,47   | -7,61   | 0,22  |
| Рентабельність виручки від операційної<br>діяльності                      | 3,50    | 2,28    | 3,02    | -0,48                                       |
| Комерційна рентабельність   | -3,37   | -1,81   | -2,81   | 0,56  |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності товариства*

Дані, представлені в Таблиці 2.9, однозначно свідчать про неефективність господарської діяльності та недостатню ділову активність ТОВ «Забудова», про що свідчить загальне погіршення майже всіх показників ефективності. Основним показником, що характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей індикатор відображає потенціал підприємства для збільшення операційного прибутку шляхом оптимізації адміністративних витрат та витрат на збут. Спостерігалось незначне зростання показника на 1,68 пункти у 2024 р. порівняно з 2022 р., причому валова рентабельність виручки від реалізації продукції зросла на 1,03 пункти.

Проте, загальний фінансовий результат залишається критичним: у 2024 році підприємство фіксує збитки на кожну грн отриманого доходу, активів та капіталу. Показник рентабельності основної діяльності знизився на 3,41 пункти, а рентабельність операційної діяльності зменшилася на 0,45 пункти. Загальна рентабельність господарської діяльності у 2024 р. склала лише 2,70, що на 0,89 пункти нижче рівня 2022 р. Значний рівень рентабельності виручки від продажу та активів є позитивним явищем, але зменшення їхнього розміру у 2024 р. підтверджує зниження ефективності господарювання ТОВ.

Підприємство отримує 2,84 копійки збитку з кожної гривні, що надходить від покупців. Від'ємне значення чистої рентабельності виручки від реалізації у 2024 році прямо свідчить про відсутність резервів у використанні основних засобів, виробничих запасів та трудових ресурсів, а також про проблеми з формуванням цін та зниженням собівартості продукції.

В рамках аналізу структури зобов'язань доцільно скласти розрахунковий баланс, порівнюючи кредиторів (джерела активів) з дебіторами (розміщення активів) (Табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Порівняльний баланс кредиторської і дебіторської заборгованості ТОВ «Забудова», 2022-2024 рр.**

| Показники   | Роки  |       |       | Відхилення (+/-)<br>2024 р. до |       | Відхилення 2024<br>у % до |          |
|---|-------|-------|-------|--------------------------------|-------|---------------------------|----------|
|   | 2022  | 2023  | 2024  | 2022                           | 2023  | 2022                      | 2023     |
| 1. Дебіторська заборгованість,<br>тис. грн.                               | 1642  | 2882  | 3581  | 1939                           | 699   | 118,1                     | 24,3     |
| у т.ч. товарного характеру  | 757   | 1367  | 1183  | 426                            | -184  | 56,3                      | -13,5    |
| 2. Кредиторська заборгованість,<br>тис. грн.                              | 3223  | 4369  | 4529  | 1306                           | 160   | 40,5                      | 3,7      |
| у т.ч. товарного характеру  | 13480 | 10390 | 2345  | -11135                         | -8045 | -82,6                     | -77,4    |
| 3. Співвідношення дебіторської і<br>кредиторської заборгованості,<br>грн. | 0,509 | 0,660 | 0,791 | 0,281                          | 0,131 | 55,2                      | 19,9     |
| у т.ч. товарного характеру  | 0,056 | 0,132 | 0,504 | 0,448                          | 0,373 | в 7,9 р.                  | в 2,8 р. |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності товариства*

За даними таблиці 2.10, у ТОВ «Забудова» спостерігається перевищення темпів росту дебіторської заборгованості над темпами росту кредиторської заборгованості на 55,2% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Негативним моментом є також збільшення рівня дебіторської заборгованості у 2024 році на 19,39 тис. грн, або у 1,2 рази. У 2024 році на 1 грн кредиторської заборгованості припадало 79,1 коп. усієї дебіторської заборгованості, що на 28,1 копійки більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про те, що ТОВ «Забудова» значною мірою використовує кошти своїх кредиторів, а прагнення до збільшення залучених джерел капіталу є невиправданим в умовах наявності простроченої заборгованості перед постачальниками, податкової заборгованості та збільшення заборгованості з оплати праці. Це відбувається навіть при тому, що підприємство має вільні кошти на розрахунковому рахунку та значний обсяг готової продукції, які потенційно могли б забезпечити ці платежі.

У цілому, можна констатувати, що негативне фінансове становище ТОВ «Забудова» є прямим наслідком неефективного використання залучених позикових фінансових ресурсів. Це зумовило неплатоспроможність, фінансову нестабільність та неліквідність підприємства. Кожен із цих аспектів, детальний аналіз яких було проведено у попередньому пункті даного розділу шляхом використання загального та параметричного аналізу, вимагає негайного втручання.

Процес планування має вирішальне значення для досягнення оптимізації фінансових ресурсів. Це передбачає встановлення такого співвідношення між вхідними і вихідними грошовими потоками, а також між напрямками й умовами залучення та використання фінансових ресурсів, яке забезпечує досягнення найкращих результатів, таких як мінімізація витрат та максимізація прибутку. Ефективність управління фінансовими ресурсами на ТОВ «Забудова» безпосередньо залежить від синхронізації надходжень і виплат та підтримки постійної платоспроможності. Це управління охоплює такі критичні складові:

- визначення мінімально необхідного обсягу грошових коштів для обслуговування поточної господарської діяльності;
- постійний моніторинг і контроль за надходженням грошових коштів від реалізації продукції;
- регулярна оцінка коливань обсягів надходжень і виплат з метою запобігання платіжній кризі у певних періодах;
- оптимізація системи розрахунків із постачальниками та покупцями, що включає обґрунтування політики надання комерційних кредитів та отримання відстрочок платежів;
- вибір найбільш вигідних напрямків використання тимчасово вільних грошових коштів для запобігання втратам від інфляції та упущеної вигоди;
- прискорення оборотності грошових коштів шляхом впровадження відповідних організаційно-економічних заходів.

Для оцінки стану та ефективності формування майна підприємства використовується порівняння темпів зміни ключових показників, аналіз яких на ТОВ «Забудова» за останні три роки представлений у Табл. 2.11.

*Таблиця 2.11*

**Ефективність використання майнового потенціалу ТОВ «Забудова»,  
2022-2024 рр.**

| №<br>п/п | Показники   | Роки    |        |        | Середній<br>темп зміни |
|----------|---|---------|--------|--------|------------------------|
|          |   | 2022    | 2023   | 2024   |                        |
| 1        | Фондовіддача, чистий дохід на 1 грн. ОЗ, грн.                             | 2,36    | 3,41   | 3,98   | 1,69                   |
| 2        | Продуктивність праці, чистий дохід на 1 грн. витрат на оплату праці, грн. | -0,24   | -0,11  | -0,17  | 0,72                   |
| 3        | Рентабельність, грн.:   |         |        |        |                        |
| 4        | -чистий прибуток на 1 грн. витрат   | -3,88   | -1,77  | -2,76  | 0,71                   |
| 5        | - чистий прибуток на 1 грн. активів                                       | -7,83   | -4,47  | -7,61  | 0,97                   |
| 6        | - чистий прибуток на 1 грн. власного капіталу                             | -164,30 | -46,90 | -43,90 | 0,27                   |
| 7        | - чистий дохід в розрахунку на 1 грн. дебіторів                           | 17,36   | 11,92  | 10,18  | 0,59                   |
| 8        | - чистий дохід в розрахунку на 1 грн. активів, грн.                       | 1,93    | 2,47   | 2,68   | 1,39                   |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності товариства*

Дані цієї таблиці свідчать про неоднозначну, але в цілому позитивну тенденцію зростання фондівдачі. Зокрема, у 2024 році кожна гривня, вкладена в основні засоби, згенерувала 3,98 грн чистого доходу, що значно перевищує показник 2022 року (2,36 грн). Середні темпи збільшення фондівдачі за досліджуваний період склали 1,69%. Проте, ситуація з продуктивністю праці залишається негативною, показуючи від'ємну тенденцію в розмірі 0,17 грн, що є погіршенням на 0,06 грн порівняно з 2023 роком. Слід також зазначити, що показники рентабельності демонструють негативну динаміку, збільшуючи свої від'ємні значення відносно попереднього року. Узагальнена оцінка ефективності використання витрат, активів та власного капіталу вказує на неефективне їх використання та відсутність помітних позитивних зрушень щодо зменшення від'ємних значень цих показників порівняно з 2023 роком.

Враховуючи результати проведеного аналізу, фінансове становище ТОВ «Забудова» у цілому характеризується як критичне і нестійке. Підприємство демонструє неплатоспроможність, оскільки ліквідність його активів не відповідає терміновості погашення його зобов'язань. Товариство не є стабільно прибутковим і систематично порушує терміни розрахунків за взятими зобов'язаннями.

Спостерігаються критично низькі показники фінансової стійкості, зокрема, недостатній рівень забезпечення активів власними джерелами фінансування. За наявності проблемної ліквідності запасів і дебіторської заборгованості, підприємству буде надзвичайно важко провести заходи з рефінансування. Крім того, наявність від'ємного значення власного капіталу є прямим свідченням не тільки нездатності виконати поточні зобов'язання, але й неможливості фінансувати розширення як операційної, так і інвестиційної діяльності.

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «Забудова» оцінюється як критичний і високоризикований, що унеможливорює залучення додаткових фінансових ресурсів із зовнішніх джерел кредитування.

### 2.3. Діагностика кризового стану ТОВ «Забудова»

Банкрутство будь-якого підприємства, згідно з законодавчою логікою, ініціюється його неплатоспроможністю. Від належного формування фінансових ресурсів, а також від їхнього ефективного та цілеспрямованого використання, критично залежить своєчасність та повнота фінансового забезпечення операційно-господарської діяльності, потенціал розвитку підприємства та виконання фінансових зобов'язань перед державою й іншими суб'єктами господарювання.

Фінансування є ключовим видом забезпечення підприємницької діяльності ТОВ «Забудова» грошовими коштами. Цей процес охоплює всі заходи, спрямовані на покриття потреби підприємства в капіталі, включаючи мобілізацію фінансових ресурсів (грошових коштів, їхніх еквівалентів та майнових активів), їхнє повернення, а також усі відносини, що виникають між Товариством та капіталовкладниками (платіжні відносини, контроль та забезпечення).

У цілому, фінансова діяльність ТОВ «Забудова» сконцентрована на вирішенні таких основних стратегічних завдань:

1. Забезпечення фінансовими ресурсами поточної операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.
2. Систематичний пошук резервів для збільшення доходів, прибутків та загальної рентабельності.
3. Гарантування виконання фінансових зобов'язань перед діловими партнерами (постачальниками, банками, страховими та інвестиційними компаніями тощо), бюджетом і цільовими фондами.
4. Фінансове забезпечення виробничого і соціального розвитку.
5. Контроль за ефективним розподілом і цільовим використанням фінансових ресурсів.

Проблеми, пов'язані з платоспроможністю, фінансовою незалежністю та рентабельністю, зазвичай мають спільне коріння: або підприємство

об'єктивно не має можливості підтримувати прийнятний фінансовий стан, заробляючи недостатньо коштів для фінансової стійкості, або ж воно нерационально розпоряджається результатами своєї діяльності.

Однак, проста констатація причин фінансових проблем не гарантує їхнього вирішення. Набагато більшу цінність має подальше уточнення цих причин та розробка конкретних пропозицій щодо виправлення ситуації на підприємстві.

Ефективність антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства прямо впливає як на його внутрішній фінансово-економічний стан, так і на його позиції на ринку в сучасних конкурентних умовах. Удосконалення цього управління варто розглядати як ключовий фактор підвищення будь-якої виробничо-господарської діяльності, що, своєю чергою, є головним джерелом фінансування ТОВ «Забудова» у вигляді прибутку.

Як було з'ясовано раніше, основним напрямком антикризового управління фінансовими ресурсами є оптимізація використання ресурсів підприємства. Оптимальний варіант формування та використання фінансових ресурсів ґрунтується на застосуванні системно-аналітичного підходу до управління фінансами. В основі цього підходу лежить доцільність управлінського рішення, яка визначається конкретною ситуацією, сформованою під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Перед тим як перейти до оптимізації фінансових ресурсів ТОВ «Забудова», необхідно провести оцінку сучасного фінансового стану підприємства та, що є критично важливим, оцінку його ймовірності банкрутства.

Для цього буде проведено розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Забудова» із застосуванням різних методів прогнозування, які узагальнені в Таблиці 2.12.

**Зведена оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Забудова» за різними інтегральними методиками**

|  | 2022 р.      | 2023 р.      | 2024 р.      | 2024 р. до 2022 р., +/- | Ймовірність банкрутства   |
|--|--------------|--------------|--------------|-------------------------|---------------------------|
| <b>Двофакторна модель</b>                  |              |              |              |                         |                           |
| Kn   | 0,22         | 0,29         | 0,28         | 0,07                    | <b>Не велика</b>          |
| Kз   | 1,05         | 1,10         | 1,17         | 0,12                    |                           |
| <b>Z</b>                                   | <b>-0,56</b> | <b>-0,64</b> | <b>-0,62</b> | <b>-0,06</b>            |                           |
| <b>Модель Альтмана</b>                     |              |              |              |                         |                           |
| X1   | 0,23         | 0,32         | 0,33         | 0,11                    | <b>Висока загроза</b>     |
| X2   | -0,15        | -0,20        | -0,27        | -0,13                   |                           |
| X3   | -0,08        | -0,05        | -0,08        | 0,01                    |                           |
| X4   | -0,05        | -0,09        | -0,15        | -0,10                   |                           |
| X5   | 2,02         | 2,52         | 2,68         | 0,66                    |                           |
| <b>Z</b>                                   | <b>1,79</b>  | <b>2,43</b>  | <b>2,36</b>  | <b>0,57</b>             |                           |
| <b>Модель Лісса</b>                        |              |              |              |                         |                           |
| A  | 0,23         | 0,32         | 0,33         | 0,11                    | <b>Висока загроза</b>     |
| B  | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00                    |                           |
| C  | -0,15        | -0,20        | -0,27        | -0,13                   |                           |
| D  | -0,05        | -0,09        | -0,15        | -0,10                   |                           |
| <b>Z</b>                                   | <b>0,01</b>  | <b>0,01</b>  | <b>0,01</b>  | <b>0,00</b>             |                           |
| <b>Універсальна дискримінантна функція</b> |              |              |              |                         |                           |
| X1   | 0,01         | 0,00         | 0,01         | 0,00                    | <b>Загрожує</b>           |
| X2   | 0,95         | 0,91         | 0,85         | -0,10                   |                           |
| X3   | -0,08        | -0,05        | -0,08        | 0,01                    |                           |
| X4   | -0,04        | -0,02        | -0,03        | 0,01                    |                           |
| X5   | 0,05         | 0,04         | 0,02         | -0,02                   |                           |
| X6   | 2,02         | 2,52         | 2,68         | 0,66                    |                           |
| <b>Z</b>                                   | <b>-0,72</b> | <b>-0,21</b> | <b>-0,55</b> | <b>0,17</b>             |                           |
| <b>R модель</b>                            |              |              |              |                         |                           |
| K1   | 0,23         | 0,33         | 0,33         | 0,11                    | <b>Мінімальний рівень</b> |
| K2   | 1,64         | 0,47         | 0,44         | -1,20                   |                           |
| K3   | 2,42         | 3,02         | 3,22         | 0,80                    |                           |
| K4   | -0,04        | -0,02        | -0,04        | 0,00                    |                           |
| <b>R модель</b>                            | <b>3,66</b>  | <b>3,41</b>  | <b>3,38</b>  | <b>-0,28</b>            |                           |
| <b>Коефіцієнт Бівера</b>                   |              |              |              |                         |                           |
| <b>Kб</b>                                  | <b>-0,62</b> | <b>-0,11</b> | <b>-0,15</b> | <b>0,47</b>             | <b>Загрожує</b>           |

*Джерело: розраховано автором самостійно*

В українській практиці були здійснені численні спроби адаптації та використання Z-рахунку Альтмана для оцінки платоспроможності та діагностики банкрутства. Проте, суттєві відмінності у зовнішніх макроекономічних чинниках, що впливають на функціонування вітчизняних підприємств, часто спотворюють імовірнісні оцінки. Досвід застосування 5-факторної моделі в інших країнах (таких як США, Канада, Бразилія та Японія) показав високу точність прогнозування: до 90% за один рік, до 70% за два роки, але лише до 50% за три роки. За даними, отриманими за індексом Альтмана, ймовірність банкрутства для ТОВ «Забудова» у 2024 році класифікується як висока, що свідчить про його фінансову нестійкість.

При оцінці ймовірності банкрутства ТОВ «Забудова» за двофакторною моделлю було отримано від'ємний результат, який зазвичай інтерпретується як невелика ймовірність банкрутства. Проте варто враховувати, що вагові коефіцієнти даної моделі повинні періодично корегуватися з урахуванням темпів інфляції, циклів макро- і мікроекономіки, а також рівнів фондо-, енерго- і трудомісткості виробництва та податкового навантаження, що робить кінцеві дані такого прогнозування дещо суб'єктивними.

Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю Р. Ліса (Liss) встановила граничне значення на рівні 0,037. Однак, як і у випадку з іншими зарубіжними моделями, зовнішні фактори української економіки (такі як ступінь розвитку фондового ринку, податкове законодавство та особливості бухгалтерського обліку) не дозволяють цій методиці повною мірою відображати реальну ситуацію та бути застосованою як універсальний інструмент. Виходячи з результатів моделі Ліса, ймовірність банкрутства ТОВ «Забудова» є високою, оскільки коефіцієнт Z, особливо у 2022 та 2024 роках, був меншим за нормативне значення, що вказує на відсутність запасу фінансової стійкості.

З іншого боку, результати універсальної дискримінантної функції показали, що протягом 2022-2024 років значення показника банкрутства ТОВ «Забудова» знаходилося в діапазоні  $0 < Z < 1$ , що однозначно загрожує

підприємству банкрутством. У 2022 році цей показник становив  $-0,71$ , а у 2024 році, незважаючи на позитивну динаміку і зменшення до  $-0,55$ , він усе ще підтверджує порушення фінансової стійкості.

Зокрема, детальна оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Забудова» на основі Z-рахунку Альтмана показала, що підприємства, для яких Z понад 2,99, вважаються фінансово стійкими, тоді як  $Z < 1,81$  є зоною безумовної нестабільності, а інтервал від 1,81 до 2,99 є зоною невизначеності. У 2022 році показник становив 1,789, потрапляючи у зону нестабільності. У 2023 році він зріс до 2,426, перемістивши підприємство у зону невизначеності, але у 2024 році знову знизився до 2,359. Таким чином, результати Альтмана підтверджують, що фінансовий стан залишається на межі, але загроза банкрутства зберігається. Для отримання додаткового погляду на проблему, ризик банкрутства буде спрогнозовано за 4-факторною R-моделлю, вірогідність банкрутства за якою визначається відповідно до значення моделі (Табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### Шкала визначення ймовірності банкрутства

| Значення R  | Ймовірність банкрутства, % |
|-------------|----------------------------|
| Менше 0     | Максимальна (90 – 100)     |
| 0 – 0,18    | Висока (60 – 80)           |
| 0,18 – 0,32 | Середня (35 – 50)          |
| 0,32 – 0,42 | Низька (15 – 20)           |
| Більше 0,42 | Мінімальна (до 10)         |

*Джерело: розраховано автором на основі [45]*

Отже, виходячи із результату R-моделі ТОВ «Забудова» мав мінімальну вірогідність банкрутства протягом всіх трьох років, що аналізуються їх значення було 3,66 у 2022 р., 3,40 у 2023 р. та 3,38 у 2024 р.

З метою своєчасного виявлення тенденції формування незадовільної структури балансу суб'єкта підприємницької діяльності і вжиття

випереджувальних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству, проведемо експрес-аналіз фінансового стану підприємства (фінансовий моніторинг) за допомогою коефіцієнта Бівера.

$$Кб_{2022} = (0 - 1259) : (500 + 1521) = -0,62;$$

$$Кб_{2023} = (0 - 1640) : (0 + 14957) = -0,11;$$

$$Кб_{2024} = (0 - 2279) : (0 + 14957) = -0,15.$$

Однією з ознак формування незадовільної структури балансу є ситуація, коли Коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2. Таке значення відображає небажане скорочення частки прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва та самофінансування. Ця тенденція в кінцевому підсумку призводить до того, що підприємство починає функціонувати за рахунок позикових коштів, а його коефіцієнти забезпечення власними оборотними засобами опускаються нижче 0,1. Значення Коефіцієнта Бівера для ТОВ «Забудова» на рівні 0,15 сигналізує про те, що підприємство перебуває у критичній зоні, за один рік до настання банкрутства.

Узагальнюючи результати застосування всіх моделей оцінки ймовірності банкрутства (включаючи моделі Альтмана, Ліса та двофакторні моделі), слід констатувати, що протягом 2022-2024 років ТОВ «Забудова» перебувало у фінансово нестійкому стані. Незважаючи на незначне покращення окремих показників господарської діяльності, загальна ймовірність банкрутства залишається високою. Проведена комплексна діагностика фінансового стану підтверджує, що підприємство дійсно знаходиться у скрутному фінансовому становищі та є потенційним банкрутом.

З огляду на глибину фінансової кризи, єдиним ефективним шляхом виходу з неї є розробка та невідкладне впровадження програми фінансової санації (оздоровлення) підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАБУДОВА»

#### **3.1. Управління грошовими надходженнями та видатками товариства**

Однією з найважливіших функцій фінансового управління є управління грошовими потоками, спрямоване на підвищення їхньої ефективності через пошук резервів для збільшення вхідних грошових потоків (грошових надходжень). У цьому контексті ставляться такі ключові завдання: ідентифікація та реалізація резервів, які дозволять знизити залежність підприємства від зовнішніх джерел поповнення грошових коштів; забезпечення стійкого взаємозв'язку грошових потоків між різними видами господарської діяльності; підвищення суми чистого грошового потоку та загальна оптимізація грошових надходжень.

На основі проведеного аналізу, ми пропонуємо низку управлінських рішень, які, на нашу думку, сприятимуть значному збільшенню вхідного потоку грошових коштів ТОВ «Забудова» (Табл. 3.1).

З метою стимулювання припливу фінансових ресурсів, ТОВ «Забудова» може розглянути можливість залучення зовнішніх джерел фінансування, серед яких:

- торгові кредити: використання відстрочок платежу;
- кредити банків: залучення банківського позикового капіталу;
- цінні папери та векселі: емісія боргових зобов'язань для мобілізації капіталу;
- факторинг: продаж (відступлення) дебіторської заборгованості для негайного отримання грошових коштів;
- короткострокова оренда (лізинг): використання активів без їх негайної купівлі.

**Заходи з оптимізації надходжень та видатків грошових коштів у ТОВ  
«Забудова»**

| Види заходів           | Збільшення потоку грошових коштів   | Зменшення потоку грошових коштів  |
|------------------------|---|---|
| Короткострокові заходи | <p>Продаж або здача в оренду необоротних активів.</p> <p>Раціоналізація асортименту продукції.</p> <p>Реструктуризація дебіторської заборгованості у фінансові інструменти.</p> <p>Використання часткової передоплати.</p> <p>Залучення зовнішніх джерел короткострокового фінансування.</p> <p>Розробка системи знижок для покупців.</p> | <p>Скорочення витрат.</p> <p>Відстрочка платежів за зобов'язаннями.</p> <p>Використання знижок постачальників.</p> <p>Перегляд програми інвестицій.</p> <p>Податкове планування.</p> <p>Вексельні розрахунки і взаємозалік.</p> |
| Довгострокові заходи   | <p>Додаткова емісія акцій і облігацій</p> <p>Реструктуризація підприємства – ліквідація або виділення в бізнес-одиниці.</p> <p>Пошук стратегічних партнерів.</p> <p>Пошук потенційного інвестора.</p>   | <p>Довгострокові контракти, що передбачають знижки або відстрочки платежів.</p> <p>Податкове планування.</p>  |

*Джерело: побудовано автором самостійно*

Вирішальним критерієм для прийняття рішення про вибір будь-якого зовнішнього джерела фінансування має бути альтернативна вартість коштів, що залучаються, тобто потенційна вигода, втрачена від найкращої нереалізованої альтернативи.

Виходячи з поточної фінансової ситуації на ТОВ «Забудова», ми пропонуємо низку конкретних дій, спрямованих на збалансування вхідних та вихідних грошових потоків:

По-перше, необхідно скоротити витрати на придбання надлишкових запасів шляхом встановлення їхнього мінімально необхідного залишку для підтримки безперервності виробництва. Це не тільки зменшить відтік

грошових коштів, а й сприятиме скороченню кредиторської заборгованості. За нашими розрахунками, підприємство має можливість скоротити виробничі запаси до 45,7 тис. грн., що забезпечить вивільнення 66,7 тис. грн грошових коштів.

По-друге, критично важливо впровадити ефективну політику щодо стягнення та, головне, недопущення простроченої дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Середній рівень дебіторської заборгованості за період з 2022 року коливається в межах 140,0 тис. грн, що складає 47,8% від загальної вартості активів. Це вимагає моніторингу фінансово недисциплінованих покупців, припинення надання їм послуг у кредит, а також обов'язкового включення до договорів умови про попередню оплату мінімум 40% вартості замовлення.

По-третє, необхідно підвищити обсяги надання послуг для збільшення вхідного грошового потоку. Для цього слід використовувати виробничі потужності підприємства щонайменше на 85%. Цьому сприятимуть капітальні інвестиції (близько 100 тис. грн.), вкладені в оновлення основних засобів. Завдяки цьому обсяг вхідного грошового потоку на капітальні інвестиції буде перекритий вхідним грошовим потоком від надходження виручки від реалізації робіт та послуг, забезпечуючи баланс.

Стабільність ресурсної бази ТОВ «Забудова» прямо залежить від ефективності фінансового менеджменту, а саме – антикризового управління фінансовими ресурсами. Реорганізація цього процесу має відбуватися в кілька послідовних етапів. Основним стимулом, що актуалізує потребу реорганізації, є зниження ефективності поточної системи управління. Далі слідує виявлення та формування проблеми чи завдання, яке має бути вирішене на основі наявного досвіду й інформації. Реорганізація повинна бути спрямована на розв'язання таких критичних проблем, як дефіцит грошових ресурсів, неповне використання наявних виробничих потужностей та різке зменшення кількості замовлень. Завершальним етапом є прийняття та реалізація управлінського рішення, що передбачає вибір найбільш

досконалої системи управління з кількох альтернативних варіантів для забезпечення максимальної вигоди. Удосконалення управління фінансовими ресурсами є головним чинником підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, динамічного розвитку та стабільного функціонування ТОВ «Забудова».

Удосконалення системи антикризового управління фінансовими ресурсами має включати такі етапи управління рішеннями: визначення проблеми, визначення альтернативних рішень, прийняття управлінського рішення, реалізація цього рішення та оцінка результатів реалізації.

Для оптимізації формування власних фінансових ресурсів ТОВ «Забудова» необхідно визначити шляхи удосконалення кожного з їхніх джерел. Амортизація залишається важливим джерелом підтримки діючого виробництва в умовах незначної рентабельності. Однак, напрями удосконалення амортизаційної політики є суперечливими: з одного боку, для розширеного відтворення доцільно зменшувати терміни служби основних фондів, використовуючи методи прискореної амортизації. З іншого боку, така зміна призведе до збільшення витрат обігу за рахунок більшої суми амортизаційних відрахувань, що знизить кінцевий фінансовий результат, як це вже відбулося на ТОВ «Забудова». Для виправлення ситуації доцільно зменшити норми амортизації, що призведе до зниження витрат підприємства. Основним недоліком поточної амортизаційної політики є ручне нарахування, яке є часозатратним. Для зменшення витрат часу пропонується застосувати спеціалізовані комп'ютерні програми, зокрема МеДок.

Прибуток є другим і найважливішим джерелом власних фінансових ресурсів та основою функціонування підприємства. Кожне підприємство прагне його збільшення, і важливим моментом є пошук резервів росту прибутку при обґрунтуванні стратегії формування грошових надходжень у плановому періоді. Резерви часто виявляються в результаті втраченої можливості реалізувати більший обсяг товарів через невиконані додаткові замовлення покупців (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Резерви збільшення прибутку як важливого джерела надходжень грошових коштів на ТОВ «Забудова»**

*Джерело: побудовано автором самостійно*

Причинами цього є нестача необхідного технічного оснащення (транспортних засобів, обладнання), дефіцит робочої сили, а також нестача оборотних засобів у відповідні періоди часу.

Для забезпечення зростання прибутковості ТОВ «Забудова» необхідно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, що охоплюють усі аспекти господарської діяльності. Ці ключові умови включають:

1. Нарощування обсягів виробництва та реалізації товарів, робіт, послуг.
2. Розширення асортименту та підвищення якості продукції, орієнтуючись на кон'юнктуру ринку.
3. Зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції.
4. Використання наявного потенціалу, включаючи фінансові ресурси, з максимальною віддачею.
5. Постійне впровадження заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці персоналу.

6. Раціональне розміщення (інвестування) раніше одержаного прибутку для досягнення оптимального економічного ефекту.

7. Грамотне будівництво договірних відносин з постачальниками і покупцями, зокрема щодо формування договірних цін та визначення економічних санкцій за невиконання господарських зобов'язань.

Цей перелік заходів вимагає проведення ретельного аналізу всіх сторін діяльності підприємства під кутом зору максимізації прибутку.

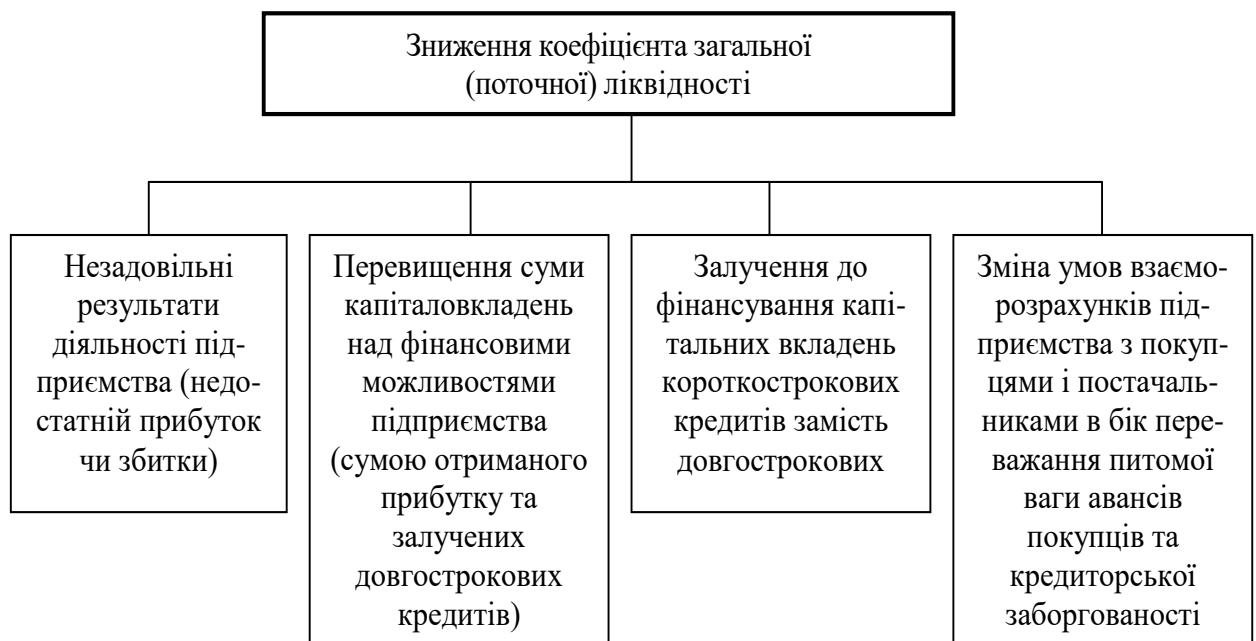
Наступним, не менш важливим резервом, є зниження собівартості реалізованих товарів та одночасний пошук найбільш вигідних ринків збуту. На нашу думку, ці два резерви тісно взаємопов'язані та взаємозалежні. Оскільки на ТОВ «Забудова» у собівартість реалізованої продукції включається лише собівартість придбання та торгова націнка, її зниження можливе лише через закупівлю товарів за меншу ціну. Це обумовлює необхідність активного пошуку більш вигідних ринків закупівель. Резерв зниження собівартості товарів виявлений як наслідок втрачених можливостей закупівлі товарів за меншу ціну в інших постачальників. Причини цього резерву вже були вказані при виявленні резерву збільшення прибутку від реалізації за рахунок зростання обсягу реалізованої продукції.

Як висновок слід зазначити, що кожне підприємство має власні унікальні шляхи та напрямки покращення руху грошових коштів. Тому критично важливо приділяти більше уваги прогнозуванню кінцевих фінансових результатів з обов'язковим коригуванням суми прибутку залежно від дії внутрішніх та зовнішніх чинників. Критеріями антикризового управління потоками грошових ресурсів на ТОВ «Забудова» є ліквідність і доходність. Однак, в умовах загрози неплатоспроможності на перший план виходить критерій ліквідності. Рішення, що приймаються в такій критичній ситуації, безпосередньо пов'язані з питанням подальшого існування всього підприємства. При цьому ступінь небезпеки визначається двома факторами: величиною дефіциту фінансових коштів та періодом часу, протягом якого цей дефіцит зберігатиметься; а також здатністю керівництва оперативно

вживати заходів для зниження дефіциту та виведення підприємства з небезпечного стану неліквідності.

Оцінка платоспроможності ТОВ «Забудова», проведена в попередньому розділі, показала, що підприємство має потенціал для своєчасного задоволення платіжних вимог постачальників, кредиторів, виплати заробітної плати та внесення платежів до бюджету. Проте, у 2022 році було зафіксовано зниження рівня платоспроможності, що є негативною тенденцією, оскільки зниження коефіцієнта ліквідності свідчить про зменшення можливостей підприємства щодо погашення зобов'язань. Це зниження показника загальної ліквідності переважно викликано занадто великою кредиторською заборгованістю.

Для підвищення коефіцієнта загальної ліквідності необхідно скорочувати кредиторську заборгованість і одночасно нарощувати величину оборотних активів (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Причини зменшення ліквідності ТОВ «Забудова»**

*Джерело: побудовано автором самостійно*

Однією з ключових причин скорочення коефіцієнта загальної ліквідності ТОВ «Забудова» є надмірне захоплення капітальними

вкладеннями, зокрема, інвестиціями у будівництво нових цехів та придбання устаткування, які в певний момент часу перевищували фінансові можливості підприємства. Капітальні витрати, що перевищують чистий прибуток, вимагають залучення додаткових позикових коштів. Випереджальне зростання цих залучених зобов'язань, своєю чергою, призводить до погіршення показників ліквідності.

Зниження ліквідності також пов'язане з порушенням базового правила фінансового менеджменту: довгострокові кредити мають залучатися для фінансування капітальних витрат, тоді як короткострокові кредити – для фінансування оборотного капіталу. Для збереження прийняттого рівня ліквідності, сума капітальних витрат не повинна перевищувати суму отриманого прибутку та залучених довгострокових кредитів. Однак, у реаліях діяльності, коли потреба у модернізації та переозброєнні виробництва є високою, а можливість отримання довгострокових кредитів обмежена, підприємства часто змушені залучати короткострокові позики для фінансування капітальних витрат. Це прямий шлях до зниження показників ліквідності. Таким чином, основною причиною зниження коефіцієнта ліквідності ТОВ «Забудова» є недостатній розмір отриманого прибутку або перевищення витрат на поточну діяльність над фактично заробленими коштами.

Аналіз показників рентабельності та фінансової незалежності підприємства демонструє аналогічну несприятливу тенденцію. Показник рентабельності капіталу відображає здатність підприємства генерувати додаткові кошти та нарощувати свій капітал. Логічно, що збільшення капіталу залежить як від обсягів діяльності, так і від швидкості обороту активів (тобто від прибутковості діяльності та оборотності).

Поняття швидкості обороту тісно пов'язане з оборотними активами. Чим довше вихідна сировина зберігається на складі, чим довший є виробничий цикл, чим довше готова продукція лежить на складі, і чим довше покупці не оплачують рахунки, тим триваліше підприємству доводиться

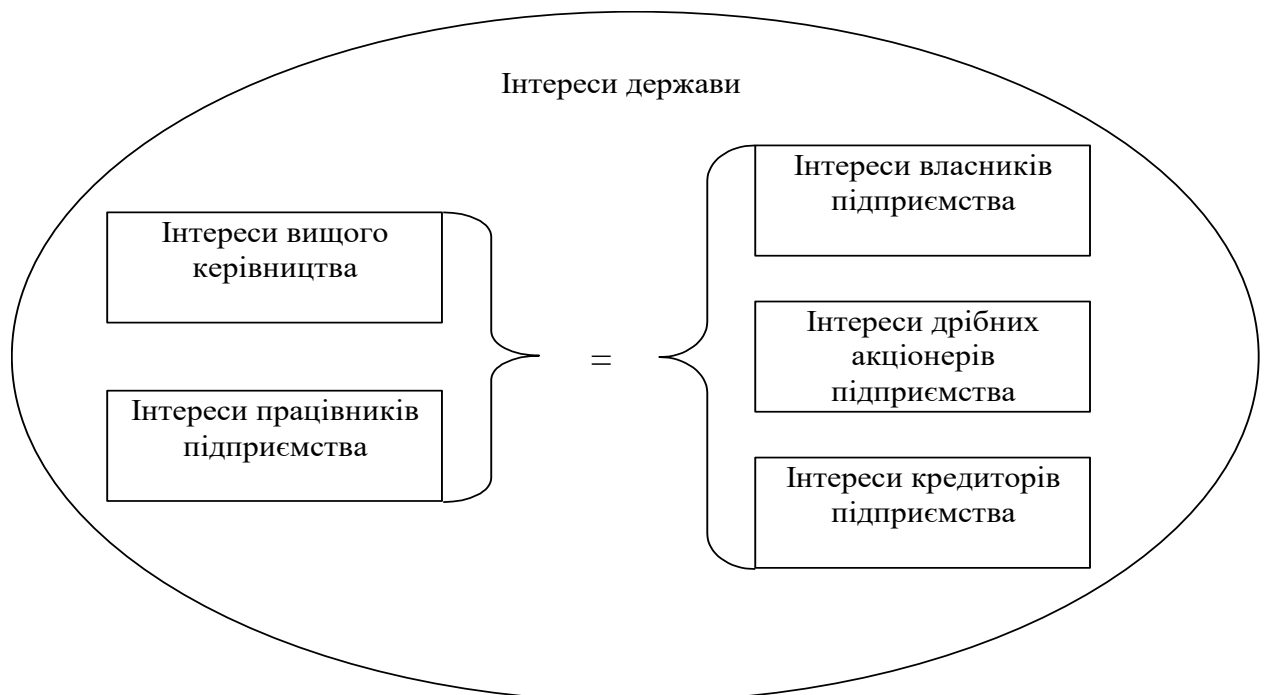
чекати надходження зароблених коштів. Очевидно, що тривале очікування майбутніх доходів є вкрай несприятливим для власника, який інвестував свій капітал.

У випадку появи ліквідних надлишків (чого наразі на ТОВ «Забудова» не спостерігається), критерій ліквідності відходить на другий план, а головним завданням стає вигідне вкладення цього надлишку. Поряд з довгостроковими інвестиціями, підприємства можуть скористатися фінансовими вкладеннями у формі цінних паперів (акцій, облігацій) або строкових контрактів. Прийняття такого рішення вимагає ретельного аналізу ліквідності, доходності та ризику цих вкладень.

Таким чином, антикризове управління грошовими надходженнями та видатками на підприємстві ТОВ «Забудова» включає виконання наступних ключових завдань:

1. Забезпечення короткострокової (оперативної) ліквідності або платоспроможності в будь-який момент часу шляхом щоденного узгодження грошових надходжень і виплат.
2. Гарантування довгострокової ліквідності, що означає підтримання оптимальної фінансової структури підприємства (структури капіталу).
3. Забезпечення фінансування діяльності з мінімальними витратами при дотриманні вимог короткострокової і довгострокової ліквідності.
4. Створення оптимальних фінансових умов для процесу виробництва, зокрема контроль за тим, щоб у процесі виробництва та руху готової продукції не виникав дефіцит фінансових коштів.
5. Контроль за використанням коштів для досягнення позитивної різниці між потоками надходжень і витрат, або фінансово-економічного надлишку.
6. Прийняття оптимальних рішень про фінансові вкладення у випадку появи надлишкових коштів, знаходячи прибуткові форми інвестування з урахуванням термінів і ризиків.

Найважливіша функція фінансового менеджменту при цьому полягає у своєчасному виявленні та подоланні фінансових ризиків, таких як ризик недостатності коштів, ризик коливання валютних курсів та ризик зміни процентної ставки. У значній мірі зміст усіх суб'єктивних функцій фінансів ТОВ «Забудова» визначається необхідністю збалансування інтересів різних груп стейкхолдерів, структура яких у сфері управління фінансовою санацією зображена на Рис. 3.3.

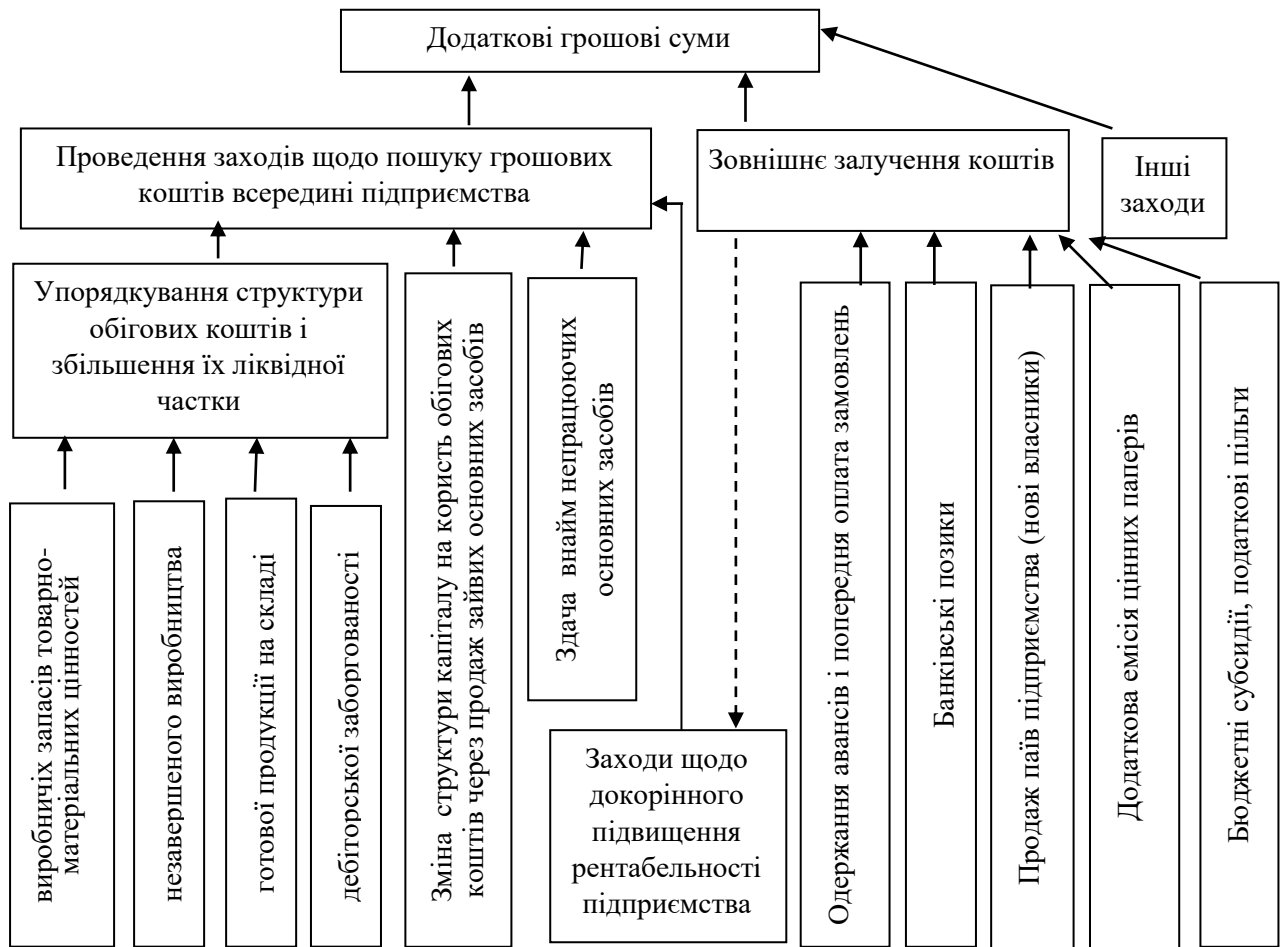


**Рис. 3.3. Баланс інтересів у сфері управління фінансовими потоками  
ТОВ «Забудова»**

*Джерело: побудовано автором самостійно*

У наведеному балансовому рівнянні не включені державні інтереси по відношенню до товариства, хоча вплив цих інтересів на власне балансове рівняння неочевидний. Справа в тому, що прояв державних інтересів в ринковій економіці є доволі різноманітний. В ті чи інші моменти часу держава може або посилювати, або послаблювати вплив інтересів будь-якого учасника рівняння, або безпосередньо посісти місце учасника цього рівняння. Держава виконує роль основного координатора.

Нарешті, якщо всі перелічені вище заходи, що переважно мають одноразовий характер, не забезпечують одержання достатньої грошової суми, слід зосередити увагу на можливостях докорінного поліпшення ефективності роботи підприємства. Це стосується підвищення рентабельності та якості послуг, впровадження нової техніки і технології, реорганізації виробництва тощо (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Заходи, що спрямовані на поліпшення фінансового стану ТОВ**

**«Забудова»**

*Джерело: побудовано автором самостійно*

За відсутністю джерел фінансування і часу залишається тільки одна можливість – оголошення підприємства банкрутом. Серед показників, що характеризують фінансову стійкість, основним є коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) – відношення власного капіталу

до позикових коштів. Зниження цього показника означає випереджальне зростання позикових коштів відносно до зростання власного капіталу підприємства, а відтак – отримуваного прибутку.

Таким чином, запропоновані заходи по оптимізації надходжень та видатків грошових коштів у ТОВ «Забудова», використання прихованих резервів збільшення прибутку, скорочення витрат, підвищення показників оборотності активів та ліквідності, які є елементами управління фінансовою санацією, дозволять підприємству вийти кризового стану та уникнути можливого банкрутства.

### **3.2 Формування санаційної стратегії фінансового управління в ТОВ «Забудова»**

Визначення методичних засад та обмежень управління фінансовою санацією підприємства ґрунтується на опануванні світової теорії та практики менеджменту, а також їхньому творчому розвитку. Це враховує, по-перше, соціально-економічні умови функціонування підприємств у нашій державі, і по-друге, специфічні завдання цього функціонального напрямку управління. Сучасний розвиток теорії та практики менеджменту базується на взаємному узгодженні принципів та інструментів, розроблених у рамках трьох домінуючих концепцій: процесної, системної та ситуаційної, доповнених положеннями стратегічного управління. Теоретичні основи управління фінансовою санацією ґрунтуються на інтеграції всіх цих управлінських теорій.

Найважливішим методичним положенням управління фінансовою санацією ТОВ «Забудова» є системний підхід. По-перше, цей підхід виходить з розуміння підприємства як складної, динамічної, соціально-економічної та відкритої системи. Управління санацією має ґрунтуватися на концепції виникнення та поглиблення кризи, вимагаючи системного бачення механізму

функціонування Товариства. Суб'єкт управління повинен чітко ідентифікувати основні функціональні елементи підприємства як системи, враховуючи їхню роль у розгортанні кризових явищ та можливості для усунення ознак кризи і забезпечення життєздатності. Зміст санації полягає не лише в ліквідації зовнішніх ознак та недопущенні подальшого поглиблення кризи, а й у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації та підтримки внутрішньої і зовнішньої стабільності.

По-друге, використання системного підходу в управлінні санацією ТОВ «Забудова» обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів роботи, необхідних для досягнення мети, а також взаємозв'язків між ними для забезпечення ефекту синергії при розробці плану заходів. Управління фінансовою санацією також повинно базуватися на ситуаційному підході, який, не відкидаючи класичних концепцій, акцентує увагу на потребі застосування специфічних прийомів і методів управління, адаптованих до конкретної ситуації підприємства-об'єкта управління в певний період часу.

Управління фінансовою санацією можна розглядати як подальший розвиток концепції стабілізаційного менеджменту, оскільки одним із його першочергових завдань є стабілізація ситуації та недопущення подальшого поглиблення кризи. З теоретичних засад стабілізаційного менеджменту впливає вагомість фактору часу в антикризовому управлінні та необхідність поєднання тактичних (стабілізаційних) і стратегічних (орієнтованих на розвиток) рішень.

Управління санацією має враховувати, по-перше, рухливість зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Забудова» та інтенсивність їхнього впливу, і по-друге, тривалість циклу управління (час від прийняття рішення до отримання результату). Отже, істотним обмеженням є часові ліміти для реалізації заходів.

Крім того, управління має бути організоване таким чином, щоб вірогідність перебування об'єкта управління в керованому стані протягом циклу управління відповідала або була вище заданого рівня, тобто не

відбувалося катастрофічного погіршення ситуації під час реалізації програми.

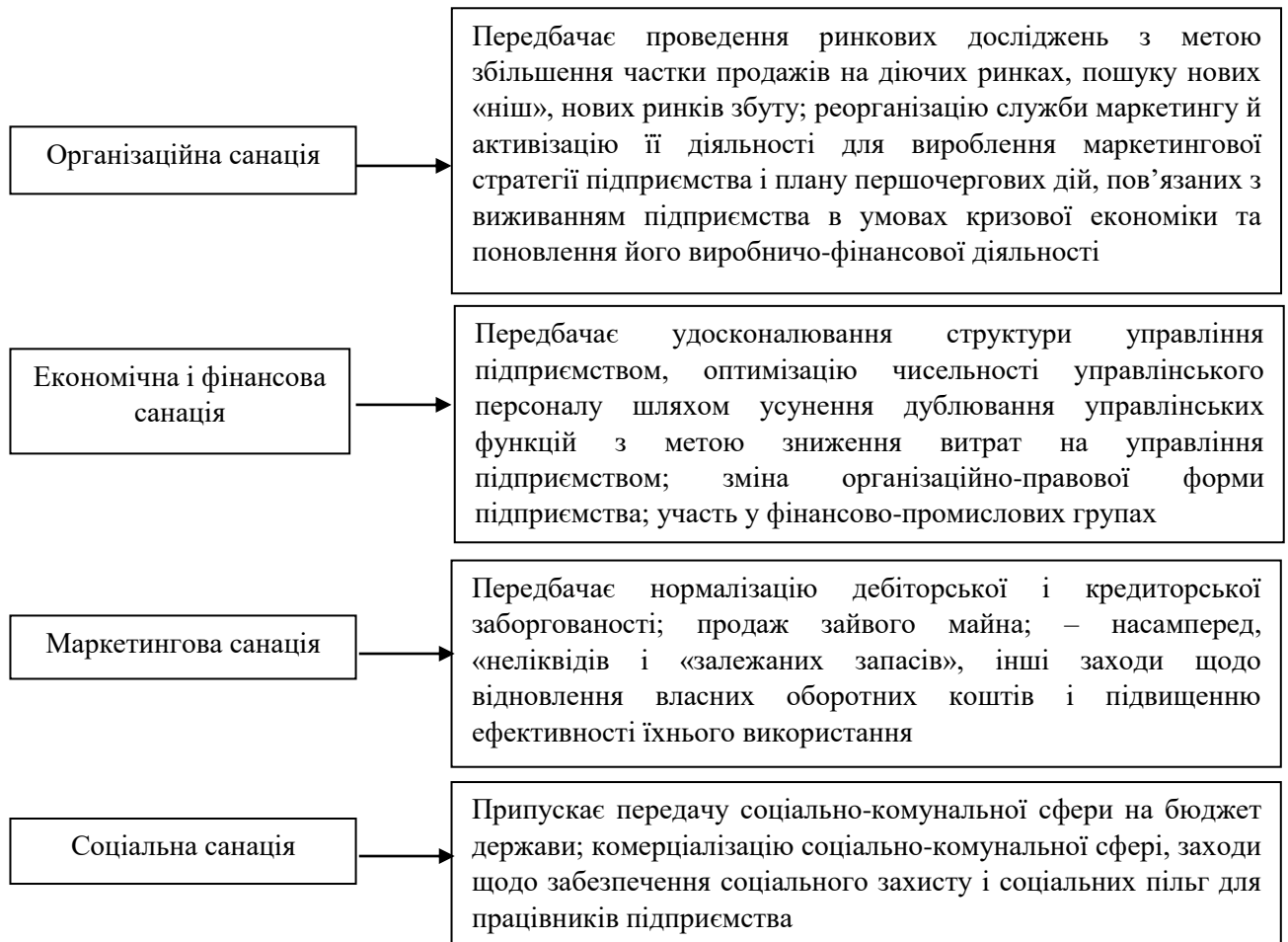
Розробка методології санації ТОВ «Забудова» повинна базуватися на стратегічному підході до управління діяльністю в цілому. Це спонукає до використання термінів «стратегія запобігання неспроможності» та «тактика протидії банкрутству». Стратегія запобігання банкрутству розглядається як постійна складова загальної стратегії підприємства, завданням якої є завчасне виявлення кризових тенденцій за допомогою «слабких сигналів» та визначення заходів протидії. Тоді як тактика орієнтована на поточний фінансовий стан і оцінку ймовірності настання банкрутства в найближчий період, стратегія виходить з прогнозів можливих наслідків довгострокових рішень, починаючи з моменту вибору місії фірми.

Незалежно від масштабу кризового стану, найбільш невідкладним завданням є відновлення здатності підприємства здійснювати платежі за невідкладними фінансовими зобов'язаннями, щоб запобігти початку процедури банкрутства. Заходи з усунення банкрутства пов'язані з ефективним антикризовим управлінням фінансами та виробництвом, а також правильним визначенням стратегічних цілей та тактики їх реалізації. Це тісно пов'язано з реформуванням підприємств, що передбачає їхню структурування та перехід на ринкові принципи функціонування. Успіх реформування визначатиметься ефективністю умов, створених державою, та ефективністю заходів, що приймаються самим підприємством для залучення та використання ринкових механізмів.

Отже, основними цілями санаційної стратегії ТОВ «Забудова» повинні бути:

- забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства на основі оптимального поєднання власних і залучених джерел коштів;
- отримання прибутку та забезпечення відповідного рівня рентабельності, достатнього для задоволення всіх потреб при здійсненні основної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Для неплатоспроможних підприємств велике значення має стратегія виживання. Структура санаційної стратегії згідно з положеннями Кодексу України з процедур банкрутства наведено на рис. 3.5.



**Рис. 3.5. Структура санаційної стратегії ТОВ «Забудова»**

*Джерело: побудовано автором самостійно*

Особливістю фінансової діяльності ТОВ «Забудова» також є те, що на підприємстві проводиться процедура фінансового оздоровлення – санації. Для контролю над здійсненням санації з кінця 2022 р. було створено систему антикризового управління так, як на протязі даного періоду почали відбуватися кризові явища у фінансовому стані, що призвели до погіршення показників фінансової стійкості та результативного показника діяльності – у вигляді чистого збитку.

Отже, у звітному періоді була сформована окрема фінансова ланка

фінансового стратегічного управління подолання кризового стану та нарощування обсягів прибутковості у ТОВ «Забудова».

Система антикризового управління в ТОВ «Забудова» складається з чотирьох підсистем (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Підсистеми управління санацією у ТОВ «Забудова»**

| № з/п | Підсистема управління санацією  | Відповідальні   |
|-------|---|---|
| 1     | Підсистема діагностики фінансового стану і оцінки перспектив розвитку бізнесу підприємства. | Планово-економічний відділ<br>Фінансовий відділ<br>Директор з економіки                         |
| 2     | Підсистема операційного (організаційно–виробничого) санаційного менеджменту                 | Виробничий відділ<br>Відділ допоміжного виробництва<br>Технічний відділ<br>Директор з економіки |
| 3     | Підсистема санаційного маркетингу   | Маркетинговий відділ  |
| 4     | Підсистема санаційного управління персоналом  | Відділ кадрів<br>Бюро організації та нормування праці<br>Служба охорони праці                   |

*Джерело: побудовано автором самостійно*

Управління фінансовою санацією ТОВ «Забудова» має такі особливості: стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості) та мінімізація фінансових втрат і втрачених можливостей. Загальне стратегічне фінансове управління здійснюється на основі розроблених довгострокових фінансових стратегій. При розробці цієї стратегії фінансові менеджери орієнтуються на необхідність забезпечення самофінансування підприємства, тобто накопичення достатнього капіталу для фінансування розширеного відтворення. Відповідно, у процесі стратегічного управління фінансами ТОВ «Забудова» здійснюється пошук шляхів нагромадження капіталу та перерозподілу фінансових ресурсів у найбільш перспективні сфери бізнесу або на розширення масштабів діяльності.

У сучасних умовах, після тривалого перебування у кризовому стані, загальною стратегією ТОВ «Забудова» обрано стратегію виходу з кризи та нарощування обсягів прибутковості у довгостроковій перспективі. Ця мета досягається шляхом виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, необхідних для заповнення так званої «стратегічної прогалини» та досягнення поставлених цілей. Оскільки визначення фінансової стратегії підприємства залежить від досягнутого рівня фінансової стійкості, Товариство обрало за орієнтир базову стратегію фінансового розвитку: «Стратегію подолання нестійкості фінансової системи підприємства, або стратегію виживання». Цей підхід застосовується в умовах економічної кризи, нестабільності та інфляції, особливо коли показники фінансово-господарської діяльності набувають стійкої тенденції до погіршення. Такий вибір був зумовлений зовнішніми кризовими умовами фінансової системи країни та значним погіршенням умов господарювання, що вимагало використання власних сильних сторін для подолання слабких сторін усіх аспектів діяльності.

У своєму поточному стані ТОВ «Забудова» не становить інтересу для інвесторів через нестабільний фінансовий стан, спричинений кількома причинами. Одна з основних – підприємство проектувалося і будувалося в умовах гігантських потреб Радянського Союзу, випускаючи готову продукцію у великих обсягах. На сьогодні продукція ТОВ «Забудова» затребувана ринком в обсягах, у сотні разів менших. Нові умови господарювання вимагають створення дійсно рентабельного виробництва. Аналіз наявної статистичної інформації свідчить, що протягом останніх чотирьох років робота підприємства полягала у нагромадженні боргів, подальшому примусовому продажу частини майна за ціною, нижчою за ринкову, для погашення зобов'язань, після чого починався цикл нагромадження нових боргів.

Таким чином, для покращення фінансового стану підприємство має володіти навичками управління фінансами, розуміти оптимальну структуру

капіталу за складом та джерелами утворення, а також частку власних і позикових коштів. Необхідно досконало володіти такими ключовими поняттями ринкової економіки, як ділова активність, ліквідність, платоспроможність, запас фінансової стійкості, ступінь ризику, а також методикою їхнього аналізу.

### **3.3. Фінансовий план санації ТОВ «Забудова»**

Конкретні шляхи виходу підприємства з кризової фінансової ситуації тісно пов'язані з першопричинами його неспроможності. Оскільки значна частина підприємств стикається з банкрутством через зовнішні фактори, зокрема, неефективну державну економічну політику, одним із потенційних шляхів фінансового оздоровлення має бути державна підтримка неспроможних суб'єктів господарювання. Проте, через дефіцит державного бюджету, розраховувати на таку допомогу можуть лише обмежена кількість підприємств.

Для ТОВ «Забудова» важливими зовнішніми джерелами оздоровлення є факторинг (переуступка банку або факторинговій компанії права на вимагання дебіторської заборгованості) або договір-цесія, за яким вимоги до дебіторів передаються банку як забезпечення повернення кредиту. Одним з ефективних методів відновлення матеріально-технічної бази, що не вимагає повної одноразової оплати, є лізинг. Крім того, дефіцит власного капіталу можна зменшити за рахунок прискорення його оборотності шляхом скорочення термінів будівництва, виробничо-комерційного циклу, а також усунення наднормативних залишків запасів і незавершеного виробництва. Залучення кредитів під прибуткові проекти та диверсифікація виробництва (коли втрати по одних напрямках покриваються прибутком від інших) також є потужними резервами фінансового оздоровлення.

Значну допомогу у виявленні резервів поліпшення фінансового стану

ТОВ «Забудова» може надати маркетинговий аналіз, спрямований на вивчення попиту, пропозиції та ринків збуту. На цій основі можливо сформувавши оптимальний асортимент та структуру виробництва. Одним із найбільш радикальних і основних напрямків оздоровлення є пошук внутрішніх резервів для збільшення прибутковості та досягнення беззбиткової роботи. Це досягається за рахунок більш повного використання виробничої потужності, підвищення якості та конкурентоздатності продукції, зниження її собівартості, раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також скорочення непродуктивних витрат.

Основну увагу необхідно приділити питанням ресурсозбереження: впровадження прогресивних норм, нормативів, ресурсозберігаючих технологій, використання вторинної сировини, діючого обліку та контролю за використанням ресурсів, а також матеріального і морального стимулювання працівників за економію та скорочення непродуктивних витрат. Для систематизованого виявлення та узагальнення всіх видів втрат на ТОВ «Забудова» доцільно ввести спеціальний реєстр втрат із класифікацією їх по визначених групах (від браку, простоїв, перевитрати ресурсів, штрафних санкцій, списання дебіторської заборгованості тощо). Аналіз динаміки цих втрат та розробка заходів щодо їхнього усунення дозволять значно поліпшити фінансовий стан.

В особливо важких випадках необхідно провести докорінний перегляд виробничої програми, матеріально-технічного постачання, організації праці, нарахування заробітної плати, системи керування якістю продукції, інвестиційної та цінової політики. Особливе місце у процесі санації посідають заходи фінансово-економічного характеру, які відображають відносини, що виникають при мобілізації та використанні внутрішніх і зовнішніх джерел. Джерелами фінансування санації можуть бути кошти, залучені як на умовах позики, так і на умовах власності (пайової участі). Організаційно-правові санаційні заходи спрямовані на вдосконалення організаційної структури, звільнення від непродуктивних підрозділів та

поліпшення виробничих стосунків.

Залежно від масштабу кризи та умов зовнішньої допомоги, виділяють два основні види санації:

1. Санація без зміни статусу юридичної особи: здійснюється для усунення тимчасової неплатоспроможності. Форми включають: погашення боргу за рахунок власних фінансових ресурсів; погашення боргу за рахунок бюджету (для державних підприємств); погашення боргу за рахунок цільового кредиту банку (часто з випуском облігацій під гарантію санатора); переадресування боргу іншій юридичній особі за згодою кредиторів.

2. Санація зі зміною статусу юридичної особи (реорганізація): проводиться при глибокому кризовому стані. Форми включають: злиття підприємства-боржника з фінансово-стійким підприємством (зберігаючи робочі місця та рід діяльності); поглинання підприємства-боржника підприємством-санатором; розподіл підприємства (характерно для багатогалузевої діяльності, призводить до скорочення постійних витрат на управління); перетворення у публічне акціонерне товариство (для розширення фінансових можливостей за умови забезпечення мінімального розміру статутного фонду); передання в оренду (поширене для державних підприємств за умови прийняття орендарями боргів).

Таким чином, для перспективного планування економічної захищеності ТОВ «Забудова» у кризовий період необхідно, насамперед, переймати позитивний досвід зарубіжної практики відновлення, включаючи запровадження інструментів санації. Це дозволить прискореними темпами досягти раціональної фінансової політики на стратегічно важливих напрямках з чітко визначеною фінансово-економічною стратегією розвитку, яка враховує процеси кредитування, страхування, реалізацію внутрішніх механізмів мінімізації фінансових ризиків та економічного піднесення.

Враховуючи вищезазначені положення, розробимо програму фінансової санації ТОВ «Забудова». Метою даної програми фінансового оздоровлення є обґрунтування доцільності та визначення економічної

ефективності від запропонованого напрямку щодо виходу ТОВ «Забудова» з кризового стану.

Здійснення програми планується за рахунок залучених коштів (кредиту «Райффайзенбанк «Аваль») в розмірі 5000000 грн. (п'яти мільйонів гривень).

В теперішній час ТОВ «Забудова», при наявних виробничих потужностях, відчуває нестачу в основних і оборотних засобах, які дозволяють збільшити об'єм закупівля сировини та реалізації готової продукції. З метою збільшення об'єму виробництва і реалізації готової продукції заплановано наступні напрямки використання кредитних засобів Райффайзенбанк «Аваль»:

- закупівля автоматичних ліній складання та зварювання – 1064000 грн.;

- закупівля транспортних засобів – 798000 грн.;

- поповнення оборотних засобів – 3138000 грн.

Всього – 5000000 грн.

Термін користування кредитом – 3 роки з моменту початку робіт за планом, виплата відсотків та поступове погашення позички – у відповідності з графіком, який приведений нижче.

На підприємстві сформована необхідна виробнича та фінансова база для здійснення діяльності, встановлено нове високопродуктивне обладнання вітчизняного та зарубіжного виробництва, яке дозволяє виробляти продукцію високої якості. При цьому підприємство має цілий ряд виробничих факторів:

- сучасні промислово-виробничі будівлі;

- наявність власного транспорту по доставці сировини і допоміжних матеріалів;

- наявність висококваліфікованих кадрів;

- вигідне розташування підприємства;

- сучасна технологія виробництва;

- широкий асортимент виробленої продукції.

Фінансовий план діяльності ТОВ «Забудова» включає в себе

обслуговування та план погашення кредиту, план руху грошових коштів з розбивкою на 3 роки.

Розглянемо постійні та змінні витрати на 2025-2027 рр. на підприємстві (Табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок змінних та постійних витрат ТОВ «Забудова», 2025-2027 рр.**

| Статті   | Сума витрат (тис. грн.) |          |          |                  |
|--|-------------------------|----------|----------|------------------|
|  | 2025 рік                | 2026 рік | 2027 рік | Всього за 3 роки |
| Основна та допоміжна сировина                                    | 15724,9                 | 17783,6  | 19047,6  | 52556,1          |
| Транспортно-заготівельні витрати                                 | 821,1                   | 934,4    | 1015,7   | 2771,2           |
| Паливо та енергія  | 2475,5                  | 2705,7   | 2874,8   | 8056,0           |
| Заробітна плата робітників та нарахування на заробітну плату     | 755,8                   | 853,1    | 914,6    | 2523,5           |
| Заробітна плата адмінперсоналу та нарахування на заробітну плату | 231,6                   | 292,8    | 312,0    | 836,4            |
| Заробітна плата обслуговуючого персоналу з нарахування           | 144,0                   | 182,4    | 194,0    | 520,4            |
| Оренда обладнання/ приміщення                                    | 360,0                   | 324,0    | 312,0    | 996,0            |
| Ремонт обладнання/приміщення                                     | 40,8                    | 70,8     | 74,8     | 186,4            |
| Зв'язок та канцтовари  | 48,0                    | 61,2     | 69,2     | 178,4            |
| Послуги інших організацій  | 62,4                    | 91,2     | 72,0     | 225,6            |
| Реклама  | 18,0                    | 20,4     | 21,0     | 59,4             |
| Інші витрати   | 47,6                    | 68,9     | 58,6     | 175,1            |
| Амортизація  | 600,0                   | 552,0    | 509,0    | 1661,0           |
| Відсоток за кредит   | 1320,0                  | 907,9    | 276,0    | 2503,9           |
| Всього   | 22649,7                 | 24848,4  | 25751,3  | 73249,4          |

*Джерело: розраховано автором*

В таблиці 3.3 враховані наступні положення: фонд оплати праці робітників та адмінперсоналу збільшиться на 25 відсотків, в зв'язку з підвищенням інтенсивності праці та збільшенням чисельності сезонного персоналу; послуги інших організацій зростають по мірі реалізації програми, що пов'язано з необхідністю обслуговування закупівельного обладнання; у структурі витрат планують непередбачені витрати, в тому числі і на

страхування можливих ризиків (наприклад, в зв'язку з втратою майна, порушення умов доставки та інші).

Як видно з таблиці 3.4 вартість виготовленої продукції складе 98842,9 тис. грн. Чистий прибуток отриманий підприємством з моменту реалізації програми, становитиме 6383,8 тис. грн. Потік грошових коштів складе 1383,8 тис. грн.

Таблиця 3.4

**Прогноз прибутку та руху грошових коштів ТОВ «Забудова» на 2025-2027 роки, тис. грн.**

| Показники                      | 2025 рік | 2026 рік | 2027 рік | Всього за 3 роки |
|--------------------------------|----------|----------|----------|------------------|
| Валова виручка від реалізації  | 29574,2  | 33417,2  | 35851,0  | 98842,9          |
| ПДВ                            | 4614,0   | 5202,1   | 5581,4   | 15397,5          |
| Чиста виручка від реалізації   | 24960,2  | 28215,6  | 30269,6  | 83445,4          |
| Собівартість продукції         | 22649,7  | 24848,4  | 25751,3  | 73249,4          |
| Прибуток до оподаткування      | 1995,5   | 2999,7   | 4124,5   | 9119,9           |
| Податок на прибуток            | 598,7    | 899,9    | 1237,3   | 2735,9           |
| Чистий прибуток                | 1396,8   | 2099,8   | 2887,2   | 6383,9           |
| Погашення кредиту              | –        | 3000,0   | 2000,0   | 5000,0           |
| Чистий потік грошових коштів   | 1396,8   | 496,6    | 1383,8   | 1383,8           |
| Залишок кредиту на кінець року | 5000,0   | 2000,0   | –        | –                |

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, приведені розрахунки свідчать про достатність ресурсів ТОВ «Забудова» для своєчасного погашення кредиту та відсотків по ньому, а також для забезпечення безперебійної діяльності на весь строк реалізації проекту фінансового оздоровлення підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра було проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів прогнозування ймовірності банкрутства підприємства на прикладі ТОВ «Забудова». Мета роботи, що полягала у діагностиці фінансового стану підприємства та розробці заходів його фінансового оздоровлення, була досягнута.

Основні результати дослідження та висновки:

1. Критичний фінансовий стан: за результатами діагностики встановлено, що ТОВ «Забудова» перебуває у критичному та високоризикованому фінансовому стані. Підприємство є неплатоспроможним, має порушену ліквідність та високу фінансову нестабільність. Наявність від'ємного власного капіталу свідчить про нездатність підприємства виконати поточні зобов'язання та неможливість фінансування розширення діяльності.

2. Підтвердження ймовірності банкрутства: оцінка вірогідності банкрутства за низкою багатофакторних моделей (Z-рахунок Альтмана, моделі Ліса, універсальна дискримінантна функція) підтвердила високу ймовірність неспроможності ТОВ «Забудова» протягом 2022-2024 років. Зокрема, значення Коефіцієнта Бівера (0,15) сигналізує про перебування підприємства у критичній зоні, що настає за один рік до банкрутства. Зроблено висновок, що єдиним шляхом виходу із кризи є розробка та впровадження програми фінансової санації.

3. Ідентифікація першопричин: встановлено, що ключовими причинами критичного стану є:

- неефективне використання позикових ресурсів та невідповідність між залученням короткострокових кредитів і фінансуванням капітальних витрат (будівництво, придбання устаткування).

- низька ефективність управління оборотним капіталом, що проявляється у недостатній оборотності активів, високому рівні дебіторської заборгованості та наднормативних залишках запасів.

- успадковані проблеми переорієнтації виробництва (підприємство проєктувалося під потреби великого виробництва), що призвело до значного зниження обсягів попиту.

Для фінансового оздоровлення ТОВ «Забудова» обрано стратегію виживання та подолання нестійкості фінансової системи з орієнтацією на забезпечення самофінансування та нарощування прибутковості. Запропоновано такі ключові заходи:

1. Оптимізація грошових потоків та ліквідності:

- скорочення запасів: встановлення мінімального залишку, що дозволить вивільнити до 66,7 тис. грн. грошових коштів;
- посилення політики управління дебіторською заборгованістю: впровадження обов'язкової попередньої оплати (мінімум 40%) та припинення співпраці з недисциплінованими покупцями;
- збільшення обсягів послуг: завантаження виробничих потужностей до 85%, підкріплене капітальними інвестиціями (приблизно 100 тис. грн.), які будуть перекриті зростанням виручки.

2. Пошук внутрішніх резервів та зниження собівартості:

- активізація маркетингового аналізу для формування оптимального асортименту та пошуку вигідних ринків збуту/закупівлі;
- удосконалення амортизаційної політики (зменшення норм) та автоматизація обліку (впровадження МеДок) для зниження часових витрат;
- впровадження спеціального реєстру витрат з класифікацією за групами для систематичного виявлення та усунення непродуктивних витрат та простоїв.

3. Реорганізація управління:

- удосконалення системи антикризового управління на основі системного та ситуаційного підходів, де головним критерієм є ліквідність;
- запровадження санації без зміни статусу юридичної особи, використовуючи такі форми, як факторинг, цільові банківські кредити та переадресування боргу іншим суб'єктам.

Поняття фінансової санації підприємства визначає комплекс заходів, що спрямовані на запобігання банкрутства, поліпшення фінансового стану через реорганізацію кредитування, оновлення асортименту і підвищення якості продукції та інші заходи, кінцевим результатом здійснення яких має бути досягнуто фінансову стабільність. Успіхи в оздоровленні фінансів підприємства спираються на глибокі знання форм і змісту та причин кризових явищ, що визначаються сучасними засобами аудиту і стають основою менеджменту фінансової санації.

Реалізація запропонованих заходів із залученням позитивного досвіду зарубіжної практики дозволить ТОВ «Забудова» відновити платоспроможність, сформувати раціональну фінансову політику та забезпечити стійкий економічний розвиток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренков Г.Ф. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Ч.2 / Г.Ф. Азаренков, З.Ф. Петряєва, Г.Г. Хмеленко. Харків: ХНЕУ, 2004. 232 с.
2. Андрушко О. Теоретико-методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства. *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 66-72.
3. Андрущак Є.М. Діагностика банкрутства українських підприємств. *Фінанси України*. 2009. № 9. С. 118-124.
4. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.
5. Ареф'єва О.В. Антикризове фінансове управління підприємством : монографія / О.В. Ареф'єва, Ю.В. Прохорова. Львів : Укр. акад. друкарства, 2011. 249 с.
6. Бабич Л.М. Актуальні проблеми удосконалення організаційно-методичного механізму запобігання банкрутству на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 4. С. 71-75.
7. Багров В.Г., Багрова І.В. Економічний аналіз: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 160 с.
8. Білик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств. *Фінанси України*. 2005. № 3. С. 117-128.
9. Білошурський М.В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 3. С. 85-89.
10. Бланк І.А. Основи фінансового менеджменту. Т.1. Київ: Ніка-Центр. 2009. С. 268-273.
11. Булович Т. Методичні підходи до оцінки санаційної спроможності підприємства. *Економіст*. 2009. №12. С. 44-47.
12. Буряк П.Ю., Бець М.Т., Римар М.В. та ін. Фінансово-економічний аналіз: Підручник / Під заг. ред. Буряка П.Ю., Римара М.В. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 528 с.
13. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч.

посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ: ЦУЛ, 2009. 504 с.

14. Гончаров С.М. Тлумачний словник економіста. [Навчальний посібник]. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 268 с.

15. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: [Підручник] / Ф.В.Горбонос, Г.В. Черевю. Київ.: Центр навчальної літератури, 2012. 463 с.

16. Гришова І.Ю Зміцнення фінансової складової економічної безпеки підприємства / І.Ю Гришова, Т.С. Шабатура. *Облік і фінанси*. №1, 2013. С. 99-104.

17. Дмитренко А.І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. №4(20). С. 49-53.

18. Дума Я.Ю. Управління фінансовою санацією підприємств. Шляхи відродження української економіки в умовах фінансової кризи. Збірник наукових праць студентів економічних спеціальностей. Київ, 2015. С. 14-16.

19. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12#Text>

20. Іванієнко В.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. Харків: Видавдім «ІНЖЕК», 2003. 168 с.

21. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. Київ: МАУП, 2009. 152 с.

22. Інвестування: Підручник / За ред. Л.О. Омелянович. Київ: 2014. 278 с.

23. Карпунь І.Н. Санація в системі антикризового управління підприємством. URL:

[www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vlca/Ekon/2009\\_30/49.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/49.pdf)

24. Кирієнко О. Проведення санації підприємства. *Вісник податкової служби України*. 2009. №37-38. С. 23-25.

25. Козляченко О.М. Інститут банкрутства як складова розвитку ринкової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №2(92).

26. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 504 с.
27. Кондратюк О.І., Пилипенко О.О. Економіка підприємства: Навч.-метод. Посібник. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2006. 288 с.
28. Кондрашихін А.Б., Пепа Т.В., Федорова В. О. Фінансова санація і банкрутство підприємств: навч. посібник для студ. вищих навч. закл.. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 208с.
29. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування. Дніпропетровськ: Видавництво ДАУБП, 2014. 480 с.
30. Крамаренко Г.О. Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.
31. Круш П.В. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства: собівартість, прибуток: навч. посіб. / П.В. Круш, О.В. Клименко, В.І. Подвігіна ; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ: НТУУ «КПІ», 2012. 485 с.
32. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 330 с.
33. Манойленко О. Особливості ранньої діагностики та оцінки ефективності управлінських впливів щодо попередження кризових явищ. *Підприємництво, господарство і право*. 2007. № 3. С. 34-39.
34. Манойленко О. Теоретичні засади побудови ефективної системи запобігання банкрутствам. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2005. №4. С. 191-197
35. Матвійчук А.О. Діагностика банкрутства підприємства. *Економіка України*. 2011. № 4. С. 20-28.
36. Мельник О.Г. Методичні положення з експрес-діагностики загрози банкрутства підприємства. *Фінанси України*. 2010. №6.
37. Мержа Н.В. Аналіз ймовірності банкрутства підприємств в економіці України. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №9 (51). С. 65-69.

38. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств, затвердженні Центральною спілкою споживчих товариств України від 28.07.2006 р. URL: <http://uazakon.com/big/text892/pg1.htm>

39. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені наказом Міністерства економіки України від 17.01.2001 р. №10. URL: [www.me.gov.ua/file/link/75465/file/metodika.doc](http://www.me.gov.ua/file/link/75465/file/metodika.doc)

40. Мицак О.В. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник / О.В. Мицак, І.Р. Чуй. 2-ге вид. доп. і перероб. Вид. Магнолія. 2013. 228 с.

41. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник. Кив: Знання, 2011. 630 с.

42. Ноздріна Л.В. Управління проектами: Підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. Київ: ЦУЛ, 2013. 432 с.

43. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник / [Л.І. Донець, О.В. Шепеленко, С.М. Баранцева, О.В. Сергеева та ін.]; за заг. ред. Л.І. Донець. Київ: ЦУЛ, 2012. 472 с.

44. Опачанський Д.Г. Методики експрес-оцінки ймовірності банкрутства підприємства. *Економіст*. 2007. №4. С. 67-69.

45. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua>

46. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

47. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

48. Пилипенко О.О. Управління фінансовими ресурсами в умовах економічної кризи. *Антикризові механізми регіонального та муніципального розвитку*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (09.04.2010) / За заг. Ред.. В.К. Присяжнюка, В.Д. Бакуменка, Т.В. Іванової.

Київ: Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління. Ч. 1, 2010. С. 197-199.

49. Пилипенко О.О., Румик І.І. Фінанси підприємства: Навч.-метод. посібник для студентів коледжу. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2011. 236 с.

50. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник / А.Ф. Буряк, О.М. Світовий, О.Г. Манчушенко та ін. Київ: ЦУЛ, 2013. 260 с.

51. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д., Булгакова С.О., Куліш А.П. Фінанси підприємств: Підручник. 6-вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2006. 552 с.

52. Подольська А.О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.

53. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Беякова, О.Б. Балакай. [2-е вид., перероб. та доп.]. Київ: ЦУЛ, 2013. 248 с.

54. Прокопенко І.Ф., Ганін В.І., Петряєва З.Ф. Курс економічного аналізу: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. І.Ф. Прокопенка. Харків: Легас, 2004. 384 с.

55. Ригун А. Шляхи вирішення проблемних питань у законодавстві з банкрутства. *Державний інформаційний бюлетень про приватизацію*. 2010. №2.

56. Ролінський О.В. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.В. Ролінський, О.Т. Прокопчук, А.М. Андрющенко. Умань : Сочінський, 2012. 302 с.

57. Румик, І., Браславський А., Зозуля, І. Забезпечення результативності діяльності в системі фінансової стійкості підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. №1(81).

58. Rumyk I., Ivanov N. Credit management strategy to ensure the financial stability of packaging industry enterprises. *Economics, Finance and Management*

*Review*. 2024. № 3(19). Pp. 22-31. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-3-22-31>

59. Румик І.І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4(60). С. 47-56. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56>

60. Румик І. Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 9-19. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19>

61. Румик І.І., Пилипенко О.О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3(63). С. 51-60. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>

62. Скібіцький О.М. Антикризоровий менеджмент: Навч. посіб. Київ: Центр учбової л-ри, 2009. 568 с.

63. Судакова О.І. Формування системи управління економічною безпекою підприємництва. *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Вип. 231: В 9 т. - Том VIII*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. С. 1652-1661.

64. Туган-Барановський М.І. Основи політичної економії. Автор пер. і вступ. статті С. М. Злупко. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2003. 628 с.

65. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. Львів: ЛБ і НБУ, 2008. 485 с.

66. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 412 с.

67. Третяк О.О. Про проблему банкрутств підприємств. *Економіка України*. 2009. №2. С. 46-49.

68. Фінанси підприємств: проблеми теорії та практики : монографія / Н.Е. Аванесова та ін. ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури, Харків. регіон. від-ня Спілки економістів України, Харків. союз страховиків. Харків : Лідер, 2014. 203 с.

69. Фокіна Н.П. Методика виявлення загрози банкрутства за оцінкою показників фінансового стану. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №7. С. 56-63.
70. Фокіна Н.П. Прогнозування криз та банкрутств промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 2. С. 76-78.
71. Хлістунова Н.В. Фінансові ризики і платоспроможність підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №7(25). С. 56.
72. Хома І.Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: монографія. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2012. 504 с.
73. Хома І.Б. Формування аналітичного інструментарію діагностики рівня фінансово-кредитної захищеності промислового підприємства: монографія. *Аспекти соціально-економічного розвитку транзитивної економіки*. / Під ред. д.е.н., проф. О.О. Непочатенко. Умань: Видавець «Сочінський», 2011. 278 с.
74. Череп А.В. Економічний аналіз: Навч. посібник. Київ: Кондор, 2010. 160 с.
75. Черняк О.І. Виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та можливого його банкрутства. *Статистика України*. 2010. №7. С. 87-94.
76. Чумаченко О., Нескородько О. Вдосконалення системи управління ризиками як спосіб підвищення фінансової стійкості підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 89-95. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-89-95>
77. Yalovyι G.K., Ivanyts'ka O.V. An economical effect of Enterprises' Conglomerate Merging. *Towards knowledge-based economy & Enterprise management: diagnostics, strategy, effectiveness*: International scientific dual-conference. Riga: RTU Publishing House, 2007. Pp. 105-106.
78. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2013. 497 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

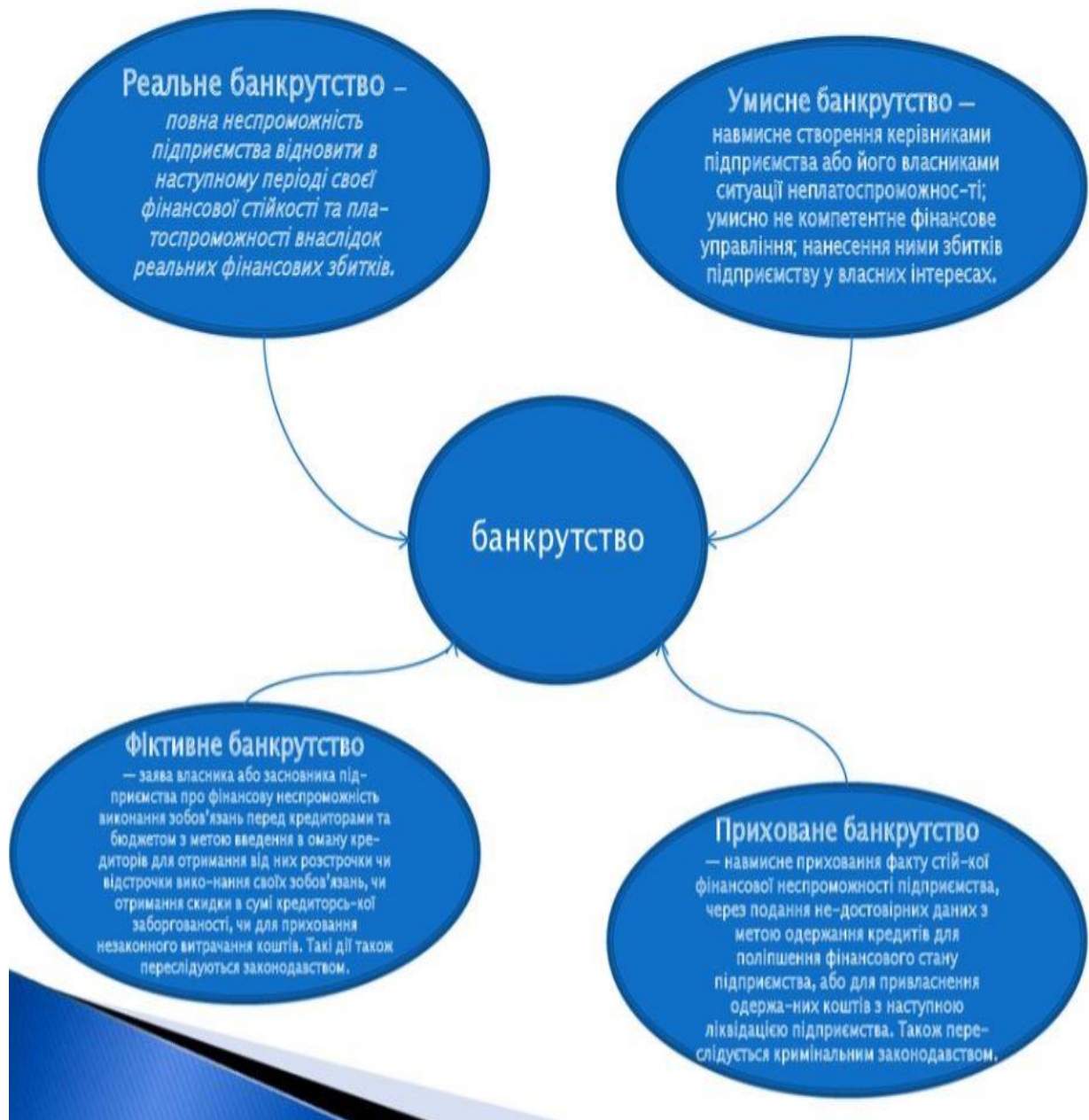


Рис. Види банкрутства підприємства



Рис. Стадії банкрутства підприємства



**Рис. Інструменти прогнозування банкрутства підприємства**