

Затверджено  
Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський  
університет економіки і торгівлі»  
18 квітня 2019 року № 88-Н

**Форма № П - 4.04**

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання заочна

Кафедра фінансів та банківської справи

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ В.В. Карцева  
(підпис)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

*на тему:*

**САНАЦІЙНИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК СИСТЕМА ЗАХОДІВ ПОПЕРЕДЖЕННЯ  
БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА**

(за матеріалами ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»)

*зі спеціальності* 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

освітньої програми «Фінанси і кредит»

освітнього ступеня магістра

**Виконавець роботи** Баштаєв Артур Юнадійович

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник** д. е. н., доцент Гудзь Тетяна Павлівна

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Рецензент** Галінська Тетяна Станіславівна

**Полтава 2019**

## ЗМІСТ

	С.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1 Сутність і місце контролінгу в системі антикризового фінансового управління підприємством.....	8
1.2 Використання методів санаційного контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства.....	19
1.3 Система раннього попередження та реагування як складова антикризового контролінгу на підприємстві.....	26
Висновки за розділом 1.....	35
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ЗАХОДІВ САНАЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ.....	36
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод».....	36
2.2 Аналіз динаміки обсягу, структури майна підприємства та джерел його формування .....	46
2.3 Аналіз ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.....	52
2.4 Виявлення ранніх ознак фінансової кризи та оцінка ймовірності банкрутства підприємства у перспективі.....	63
Висновки за розділом 2.....	77
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ САНАЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	79
3.1 Розвиток інструментів санаційного контролінгу щодо прогнозування ймовірності банкрутства машинобудівного підприємства.....	79

3.2 SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» як ефективний метод попередження фінансової кризи у стратегічній перспективі.....	89
3.3 Шляхи подолання ранніх ознак фінансової кризи та попередження її поглиблення у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод».....	105
Висновки за розділом 3.....	118
ВИСНОВКИ.....	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	125
ДОДАТКИ.....	135

## ВСТУП

У сучасних складних умовах ринку надзвичайно актуальними залишаються питання ефективного управління та забезпечення стабільного розвитку підприємств всіх форм власності. Сучасні реалії передбачають наявність альтернатив здійснення вибору ресурсів, надійних партнерів і джерел фінансування, форм і способів інвестицій. У зв'язку з цим виникла об'єктивна необхідність освоєння нових методів управління, що базуються на сучасних методиках аналізу господарської діяльності, планування, обліку і контролю, спрямованих на комплексне вирішення численних проблем діяльності вітчизняних підприємств. Оновлені методи управління мають на меті не лише інформувати керівництво про поточні результати діяльності підприємства, але й прогнозувати його розвиток при зміні внутрішніх і зовнішніх умов господарювання.

Необхідність в системній інтеграції різноманітних аспектів управління бізнес-процесами підприємства стала однією із основних причин виникнення контролінгу в світовій теорії та практиці управління. Впровадження контролінгу дозволяє підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу і регулювання на підприємстві, забезпеченості їх методичною та інформаційною базою, за рахунок чого дозволяє підвищити якість управлінських рішень та ефективність системи управління в цілому.

Застосування контролінгу як системи економічного управління діяльністю підприємства дозволяє організувати управління на якісно вищому рівні завдяки інтеграції і координації діяльності різних служб та підрозділів підприємств, що ставлять за мету досягнення оперативних і стратегічних цілей суб'єктів господарювання.

Особливе значення для подальшого розвитку контролінгу набувають питання пізнання і практики контролінгу, як основи попередження фінансової кризи на підприємстві.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики застосування контролінгу в цілому, окремих його аспектів та сфер, зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Ю. Аніскін, І. Ансофф, І. Бланк, А. Дайле, Н. Данілочкіна, Л. Довгань, М. Данилюк, О. Кармінський, О. Коваленко, Е. Майєр, Р. Манн, В. Нусінов, С. Петренко, М. Пушкар, Р. Сриньковський, О. Скібіцький, О. Терещенко, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват та ін.

Вивчення наукових праць щодо системи контролінгу дає підстави вважати, що питання контролінгу на промисловому підприємстві недостатньо висвітлені у вітчизняній економічній літературі. В наукових дослідженнях немає однозначного підходу до визначення економічної сутності контролінгу, недостатньо досліджено механізм контролінгу на промисловому підприємстві і на сьогодні залишились недостатньо розкритими цілий ряд питань, пов'язаних з сучасними особливостями нових умов господарювання національної економіки.

Метою дослідження в даній дипломній роботі є розкриття процесу вирішення науково-практичної проблеми попередження фінансової кризи на підприємстві з використанням системи санаційного контролінгу.

Для досягнення мети дослідження в дипломній роботі поставлені наступні завдання:

- визначити теоретичні засади системи санаційного контролінгу і його місце в системі антикризового фінансового управління підприємством;
- ознайомитися з методами санаційного контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства;
- дослідити систему раннього попередження та реагування як складову антикризового контролінгу на підприємстві;
- надати загальну характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»;

- провести аналіз фінансового стану з метою виявлення ознак фінансової кризи;
- охарактеризувати стадію розвитку фінансової кризи на підприємстві;
- виявити внутрішні та зовнішні причини розвитку фінансової кризи на основі SWOT-аналізу;
- розробити економіко-математичну модель для прогнозування розвитку фінансової кризи та ймовірності банкрутства;
- запропонувати заходи щодо попередження поглиблення фінансової кризи на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес попередження розвитку фінансової кризи на підприємстві. Предметом дослідження є сукупність методів та інструментів санаційного контролінгу у їх застосуванні щодо виявлення ознак фінансової кризи та попередження її розвитку у напрямку до зародження ситуації банкрутства на підприємстві.

Методологічною основою дослідження стали діалектичний метод пізнання та системний підхід до аналізу економічних явищ та процесів, що дало можливість комплексно дослідити науково-практичну проблему попередження фінансової кризи на машинобудівному підприємстві із застосуванням системи санаційного контролінгу.

Для забезпечення повноти опрацювання теоретично-методологічної бази дослідження та вирішення поставлених у роботі задач використано наступні методи: аналізу і синтезу – для поглибленого вивчення сутності поняття «санаційний контролінг»; індукції та дедукції – для дослідження причинно-наслідкових взаємозв'язків формування ознак фінансової кризи на машинобудівному підприємстві; логічний – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики, обґрунтування необхідності новітніх розробок щодо санаційного контролінгу та формулювання висновків; аналіз коефіцієнтів – при оцінці фінансового стану ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»; трендовий аналіз – для прогнозування фінансової

стабільності машинобудівного підприємства; графічний метод – для наочного зображення викладених положень; економіко-математичні методи, а саме: кореляційно-регресійний аналіз – для розробки економіко-математичної моделі оцінки ймовірного поглиблення фінансової кризи та виникнення ситуації банкрутства на машинобудівному підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у наступному: уточнена сутність поняття «санаційний контролінг»; розвинутий інструментарій санаційного контролінгу шляхом розробки економіко-математичної моделі прогнозування стадії розвитку фінансової кризи на машинобудівному підприємстві; обґрунтовані заходи санаційного контролінгу для подолання ранніх ознак фінансової кризи у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» та попередження її подальшого поглиблення з метою недопущення ситуації банкрутства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у тому, що вони спрямовані на попередження поглибленого розвитку фінансової кризи ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Це підтверджується тим, що результати, одержані в процесі дослідження, прийняті до впровадження у навчальний процес ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, які регламентують процеси санації та банкрутства вітчизняних підприємств; підручники, навчальні посібники, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, у яких розглядається сутність поняття «фінансова криза підприємства», методи її діагностики, а також сутність поняття «санаційний контролінг» та його арсенал заходів; фінансова звітність ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за 2016-2018рр.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1 Сутність і місце контролінгу в системі антикризового фінансового управління підприємством

Безперечною умовою удосконалення методів управління підприємством є ефективне використання внутрішніх його можливостей, тобто створення системи управління, яка б могла своєчасно виявляти, координувати, контролювати, аналізувати відхилення, планувати, здійснювати внутрішній консалтинг, інформувати вище керівництво про стан підприємства. Одним із засобів налагодження такої системи може стати впровадження контролінгу на основі новітніх інформаційних технологій. Удосконалення системи управління, передусім, передбачає досягнення головної мети – отримання підприємством оптимального прибутку, а також вирішення конкретних оперативних, поточних та стратегічних завдань.

Концепція контролінгу використовується понад 50 років і набула широкого і успішного застосування в багатьох країнах світу. В Україні поняття «контролінг» почали застосовувати порівняно недавно: перша публікація з цієї теми з'явилася лише в 1997 році.

Серед вітчизняних вчених дотепер ведеться гостра полеміка стосовно сутності, функціонування і ефективності контролінгу, його місця в системі управління підприємством. Спостерігається і певна неготовність багатьох вітчизняних підприємств визнати такий підхід через його неформальний характер, відсутність однозначності трактування та дублювання різною мірою існуючих функцій менеджменту. Успішне впровадження контролінгу в практичну діяльність залежить від чіткого розуміння сутності цього явища.

Найбільш повно система контролінгу як система управління вперше була описана і застосована у США. Звідси семантичне значення терміна



контролінг (від англ. «to control» – контролювати) і похідних або пов’язаних з ним понять, таких, наприклад, як контролер - керівник служби контролінгу. Однак витoki контролінгу знаходяться в Німеччині, де концепція зародилася приблизно з 50-х рр. ХХ ст. Традиційно виділяють дві школи організаційного управління – німецьку і американську. У Німеччині переважає наукове обґрунтування принципів та методів контролінгу, а в США і деяких інших європейських країнах більше приділяють увагу його інструментам, що застосовуються на практиці. Єдиного розуміння цього терміна серед експертів у цій галузі не існує, оскільки концепція контролінгу постійно еволюціонує у своєму розвитку. Однак прийнято вважати, що англomовний термін «controlling» найповніше відображає сутність цієї концепції, включаючи принципи управління, які синтезують в собі управлінський облік, планування, контроль і аналітичну роботу. Зараз контролінг розширює свої кордони і стає філософією мислення керівництва підприємства, орієнтованого на активний тип управління, системою раціоналізації досягнення цілей на підприємстві.

У таблиці наведено визначення поняття «контролінг», які були запропоновані зарубіжними та вітчизняними вченими (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття контролінгу

№ з/п	Прізвища авторів	Визначення поняття «контролінг»
1	2	3
1.	Майер Э. [34, с. 178]	Контролінг – це новітня концепція ефективного управління фірмою для забезпечення її довгострокового існування на ринку
2.	Дайле А. [16, с.36]	Контролінг – це концепція управління підприємством, орієнтована на систему обліку та інформаційну систему підприємства
3.	Хан Д. [76, с. 258]	Контролінг – це елемент управління соціальною системою, і виконує свою головну функцію підтримки керівництва в процесі вирішення ним спільного завдання координації системи управління з упором перш за все на завдання планування, контролю та інформування
4.	Хорват В. [82, с. 276]	Контролінг – це комплексна міжфункціональна концепція управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення.
5.	Петренко С.Н. [44, с.15]	Контролінг – це система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
6.	Загородній А.Г. [21, с.12]	Контролінг – це функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, що пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.
7.	Данілочкіна Н. Г. [30, с.6]	Контролінг – це складна конструкція, яка об'єднує в собі такі різні елементи, як встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками і вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень.
8.	Терещенко О. О. [67, с. 404]	Контролінг – це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства (зокрема фінансового менеджменту), що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг; система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства
9.	Пушкар М. С. [49, с.125]	Контролінг – це концепція ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі.
10.	Х. Фольмут [74, с.11]	Контролінг- це цілісна концепція економічного управління підприємством, яка направлена на виявлення усіх можливостей і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку.
11.	Аніскін Ю П., Павлова А.М. [2, с. 141]	Контролінг- це управління майбутнім для забезпечення тривалого і ефективного функціонування підприємства і його структурних одиниць.
12.	Уткін Е А [71, с.326]	Контролінг - сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу і контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, єдина система спрямування на досягнення стратегічних цілей компанії. .. одна із основ антикризового управління підприємством.
13.	Переверзев М. П. [43, с. 178]	Контролінг - керівна концепція ефективного управління підприємством та забезпечення її довгострокового існування.
14.	Федорова Н. Н. [72, с.140]	Контролінг створює інформаційну базу для прийняття управлінських рішень з реалізації цілей системи, являючись механізмом її саморегулювання.

Проаналізувавши ці та інші трактування та пояснення сутності поняття, ми схильні вважати, що контролінг – це система методів та інструментів, яка спрямована на підтримку прийняття управлінських рішень, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг; система для забезпечення функціонування підприємства в довгостроковому періоді.

Контролінг спрямований на налагодження ефективного функціонування окремих елементів економічної діяльності суб'єктів господарювання та координації їх між собою, забезпечення їх раціональної єдності і взаємодії, координації складових частин управління підприємством: системи цілей, управління персоналом, планування і контролю, виробництва та реалізації, а також організаційної та інформаційної системи.

Особливе місце займає контролінг під час планування та реалізації санаційних процедур. За допомогою його методів та інструментів у поточному періоді здійснюється управління витратами і виручкою з метою їх оптимізації, проводиться моніторинг і контроль за рівнем ліквідності та платоспроможності з метою розробки рекомендацій щодо покращення фінансового стану. В довгостроковому періоді застосування системи санаційного контролінгу на підприємстві сприяє подальшому укріпленню фінансової стійкості, зростанню рентабельності діяльності та досягненню поставлених перед підприємством в процесі санації якісних і кількісних цілей.

Значна кількість підприємств України, які опинились в кризовому стані, в процесі управління діяльністю не застосовували систему контролінгу. Таким чином, постає питання, чи варто впроваджувати її до відновлення платоспроможності, і якщо варто, то в яких масштабах. В даному напрямку не відмічається однастайності між вченими. Зокрема, О. Терещенко зазначає, що контролінг необхідно впроваджувати на підприємствах, які перебувають у кризі, через потребу розробки стратегії санації [68, с. 39]. Одноволик В. стверджує, що розробка стратегічного і оперативного контролінгу має важливе значення для антикризового управління взагалі [39, с. 128]. Існує точка зору, що в разі організації служби контролінгу на підприємстві на початковому етапі створюється робоча група в складі кількох працівників з її розширенням в подальшому [13, с. 97]. Протилежна думка полягає в тому, що рішення щодо розробки та впровадження системи контролінгу в разі різкого

погіршення основних показників фінансово-господарської діяльності є помилковим, оскільки для цього необхідні значні кошти [20].

На нашу думку, створення системи контролінгу є необхідним для вітчизняних підприємств, відносно яких здійснюються санаційні процедури, оскільки:

- застосування ефективних інформаційних каналів надасть можливість змогу отримувати управлінцям повну і своєчасну інформацію;
- всебічний аналіз дозволить виявити всі слабкі та сильні сторони з метою посилення конкурентних переваг, а також використати можливі резерви, що має особливо важливе значення при виході з кризової ситуації;
- при складанні плану санації використовується система бюджетування, яка є методом контролінгу;
- в кризовій ситуації управління підприємством значно ускладнюється, отже з'являється особлива необхідність у координації різних управлінських функцій;
- використання багатогранних методів та інструментів контролінгу надасть можливість збільшити ефективність планування та реалізації заходів з відновлення платоспроможності та рентабельності.

Таким чином, можна зазначити, що контролінг - це система, яка на основі планування, аналізу, контролю та інформаційних потоків сприяє управлінню досягненням стратегічних цілей та посиленню конкурентних переваг підприємства в довгостроковому періоді шляхом забезпечення необхідного рівня прибутковості, ліквідності та платоспроможності в поточному періоді.

Мета контролінгу при здійсненні санаційних процедур полягає у відновленні платоспроможності та покращенні фінансового стану підприємства, досягненні поставлених у плані санації цілей, а також забезпеченні ефективної діяльності та попередженні кризових ситуацій в майбутньому.

Контролінг, як цілісна система (певний механізм), складається з двох важливих частин: стратегічного контролінгу та оперативного контролінгу.

На практиці існує тісний взаємозв'язок оперативного та стратегічного контролінгу (табл. 1,2)

Таблиця 1.2 – Взаємозв'язок стратегічного і оперативного контролінгу [22, с.125 ].

Ознаки контролінгу	Рівні контролінгу	
	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Орієнтація бізнесу	Зовнішнє середовище і підприємство: адаптація	Підприємство: економічність виробничих процесів; економічна ефективність
Етапи планування	Стратегічне планування. Сильні/слабкі сторони	Оперативне планування, складання кошторису і бюджету, управління показниками
Розмірність	Сильні/слабкі сторони: шанси/ ризик	Виручка/витрати. Продуктивність /витрати
Масштаби цілі	Забезпечення існування, потенціал успіху	Ліквідність / Економічність / Рентабельність / Економічна ефективність

Кожен з цих видів контролінгу має свої цілі, а також методи і інструменти для їх досягнення.

Стратегічний контролінг повинен забезпечити виживання підприємства, відстежувати намічені цілі розвитку і досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами. Відповідно, об'єктами контролю є такі показники, як цілі, стратегії, сильні і слабкі сторони фірми, шанси і ризики в бізнесі.

Зокрема, інструментами стратегічного управління, які використовує стратегічний контролінг, є: «власне виробництво - постачання з боку»; аналіз конкуренції; логістика; «портфельний аналіз»; аналіз потенціалу; «стратегічні розриви»; розробка «сценаріїв».

Оперативний контролінг орієнтований на короткострокові цілі і контролює такі основні економічні показники фірми, як рентабельність, ліквідність і продуктивність. Завдання, в основному, включають виробничий облік, оперативне планування і бюджетування, аналіз стандартів

продуктивності і відношень, формування звітів, порівняння результатів з цілями, параметричний аналіз, формування звітів [9, с. 149].

Загалом ефективність використання контролінгу залежить, асамперед, від реальної готовності підприємства до нього ще до початку самого впровадження.

Більшість науковців поділяють вважають, що використання стратегічного і оперативного контролінгу в антикризовому фінансовому менеджменті суттєво відрізняється (рис. 1.1). В умовах стабільного функціонування підприємства, але існування потенційної загрози кризи, а також за наявності симптомів «легкої» кризи антикризове фінансове управління орієнтується на управління ризиками з метою зменшення невизначеності і зводиться до використання засобів стратегічного контролінгу.

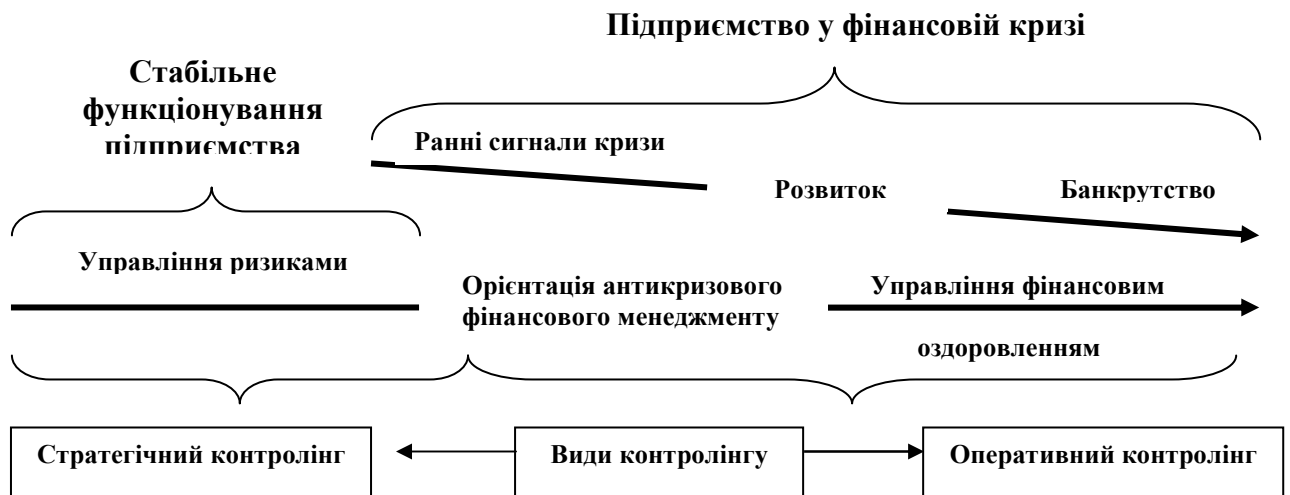


Рис. 1.1 – Використання видів контролінгу в антикризовому фінансовому менеджменті [13, с. 97]

Стратегічний контролінг повинен створити підприємству систему «раннього попередження», що полягає в постійному відстеженні зовнішньої і внутрішньої інформації, яка може зробити істотний вплив на майбутнє компанії, і, отже, на можливість виникнення фінансової кризи. Створення надійної системи прогнозування повинно забезпечити визначення цілей суб'єкта господарювання, критеріїв стратегічного планування його

фінансово-господарської діяльності, підготовку альтернативних стратегій розвитку суб'єкта господарювання, розробку системи показників визначення рівня досягнення встановлених стратегічних цілей, аналіз впливу допущених відхилень на виконання стратегічних планів, підготовку варіантів можливих управлінських рішень [65, с. 25].

Ще однією особливістю системи стратегічного контролінгу є пошук вузьких місць, тобто найслабших ланок підприємства. Відсутність діяльності в напрямку ліквідації вузьких місць може призвести до нездатності реалізації наміченої мети перед відповідною організаційною одиницею підприємства, а це, в свою чергу, може привести до затримки його розвитку.

Завдання оперативного контролінгу зводиться до забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства. Такий вид контролінгу широко використовується в практичній діяльності багатьох зарубіжних і деяких вітчизняних підприємств і включає заходи з бюджетування, аналізу та контролю відхилень, формування періодичної управлінської звітності, управління витратами та оборотним капіталом. В умовах поглиблення фінансової кризи підприємств до завдань контролінгу можуть входити планування та контроль заходів з антикризового фінансового управління. Деякі автори вважають, що контролінг може бути ефективно реалізований не тільки в компаніях, які знаходяться в стадії розвитку та фінансової стійкості, але і в першу чергу у кризових ситуаціях [68, с. 258].

В умовах нестабільного, складного і непередбачуваного середовища підсистемою управління, яка б усувала або обмежувала економічні ризики підприємств, є контролінг. Використання контролінгу в антикризовому фінансовому менеджменті підприємств дозволяє виявляти ранні сигнали, проводити ретельний аналіз можливостей і ризиків виходу з кризи. Попереджувально-профілактичні заходи, як пріоритетні в антикризовій фінансовій діяльності підприємства, застосовуються в рамках стратегічного контролінгу. До завдань оперативного контролінгу, крім забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства, в умовах поглиблення фінансової

кризи підприємства можуть входити планування та контроль заходів з антикризового фінансового управління.

У теорії та практиці існує тісний взаємозв'язок між завданнями і функціями контролінгу. Тому наступним завданням нашого дослідження є, поряд з пропонованими завданнями контролінгу для забезпечення ефективного фінансового управління на підприємстві, визначити функції контролінгу. Серед функцій, притаманних системі контролінгу, найчастіше зустрічаються облікова, координаційна, інформаційна, аналітична, контролю і регулювання, консультаційна, планування, управляюча, сервісна, функція моніторингу [2, с. 137]. Серед специфічних функцій слід навести коментуючу функцію, яку виділяє Петренко С. [44, с. 205] та укріплення і розвитку антикризового потенціалу підприємства, про яку йдеться у праці Бобильової А. [7, с. 198].



Рисунок 1. 2 – Функції санаційного контролінгу [10, с. 83].



На рис. 1.2 зображено функції, притаманні контролінгу при здійсненні санаційних процедур та розкрито їх сутність. Т. А. Венетуліс та Л. Г. Кемарська виділяють ще одну функцію контролінгу - прогнозну (антикризову), сутність якої полягає в своєчасному оповіщенні щодо наявності та посилення впливу на діяльність підприємства негативних зовнішніх і внутрішніх факторів, а також виявлені невикористаних можливостей чи зменшення економічного ефекту в результаті послаблення сильних сторін [10, с. 83].

Найбільш правильно, на нашу думку, підходить до виокремлення функцій Одінцева Т. М., яка до специфічних функцій контролінгу, що підкреслюють його призначення, відносить наступні: сервісну, інформаційну, координуючу і навігаційну [38, с. 79]. Стосовно антикризового спрямування, найбільшої уваги заслуговує навігаційна функція, яка включає моніторинг середовища функціонування і своєчасного розпізнавання кризових ситуацій, забезпечення адаптації до мінливих умов, оцінку та коригування цілей, дій і методів у випадку виникнення кризових ситуацій.

Впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах обумовлене наступними причинами:

1. Суттєві прорахунки у розробці стратегії діяльності більшості підприємств;
2. Відсутність стандартів якості та нормативів витрат і відповідно уявлень про собівартість та прибутковість;
3. Значний ступінь нестабільності зовнішнього середовища та несвоєчасне реагування на його зміни;
4. Слабке інформаційне забезпечення та відсутність ефективних систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Зростання важливості контролінгу в антикризовому фінансовому управлінні можна пояснити на прикладі розвитку його концепцій (рис. 1.3).

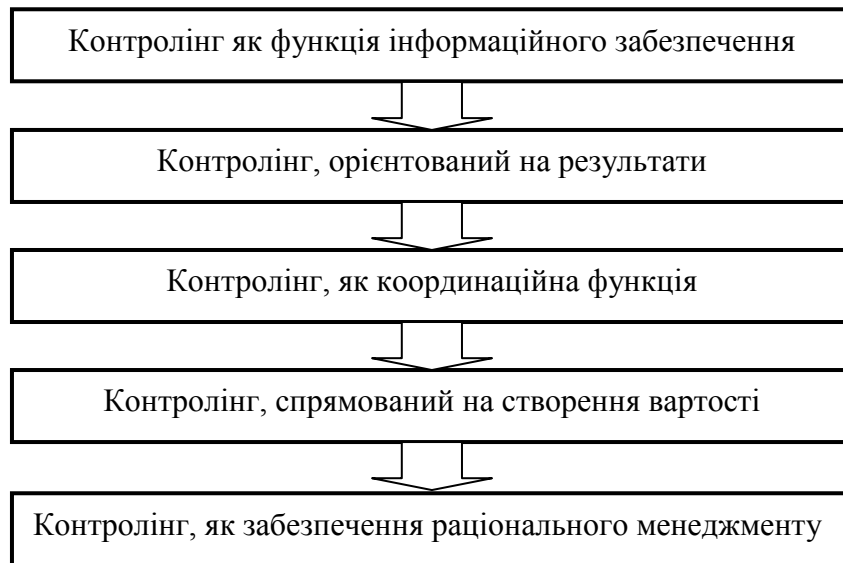


Рисунок 1.3 – Розвиток концепцій контролінгу [77, с. 107]

Якщо на етапі створення контролінг виконував в основному функцію інформаційного забезпечення, то в сучасних умовах контролінг є одним з основних елементів забезпечення раціонального менеджменту суб'єктів господарювання.

Тому, на думку О. В. Загороднюка, для створення ефективної роботи підприємств доцільно створювати службу контролінгу, яка б підпорядковувалася безпосередньо керівнику, або фінансовому директору підприємства і давала б поради вищому керівництву із специфічних проблемних ситуацій та розробляла проекти рішень, визначала напрями майбутнього розвитку підприємства [22, с. 126].

Служба контролінгу підприємства повинна забезпечити: взаємозв'язок контролінгу практично з усіма функціями управління; взяти під контроль витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу; організувати і забезпечити функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки і інвестицій; впровадити системи стандарт-кост і директ-костінг; постійно проводити аналіз витрат на виробництво продукції; на основі результатів контролінгу розробляти

заходи і підготовляти управлінські рішення направлені на покращення підприємницької діяльності [22, с. 127].

Таким чином, в Україні очевидна необхідність розвитку контролінгу і його впровадження в діяльність вітчизняних підприємств. Запровадження системи контролінгу як самостійної складової системи управління підприємством дозволить досягти ефективного управління власними ресурсами, оперативно реагувати на зміни в діяльності, розробляти та опрацьовувати різні варіанти управлінських рішень, дасть можливість максимізувати прибуток, мінімізувати ризики, забезпечити ліквідність і платоспроможність господарюючих суб'єктів.

## 1.2 Використання методів санаційного контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства

Для виконання своїх завдань та функцій служба контролінгу підприємства використовуватиме такі відомі методи як:

1. Опитування чи анкетування. Діагностика учасника промислово-фінансової інтеграції, який перебуває в кризі, вимагає визначення слабких сторін і резервів шляхом опитування працівників всіх структурних підрозділів підприємства.

2. Факторний аналіз відхилень. Мета методу полягає у визначенні причини відхилень, фактичних показників витрат від планових. Відхилення обчислюють за кожним місцем виникнення витрат та за кожною їх групою.

3. Аналіз точки беззбитковості. Метод ґрунтується на визначенні мінімального обсягу реалізації продукції (за незмінних цін та умовно постійних витрат), за якого підприємство може забезпечити беззбиткову операційну діяльність у короткостроковому періоді. Як відомо, точка беззбитковості характеризує такий обсяг виробництва та реалізації продукції,

якому відповідає нульовий прибуток підприємства – виторг від реалізації продукції дорівнює валовим витратам на її виробництво та реалізацію.

4. Бенчмаркінг. Згідно зі словником, це безперервний процес порівняння товарів, робіт, наданих фінансових послуг виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства інтегрованого об'єднання з аналогічними об'єктами інших підприємств відповідних галузей економіки.

5. Вартісний аналіз. Метод оперативного контролінгу, який полягає в дослідженні функціональних характеристик продукції, що виробляється, з погляду еквівалентності їх вартості та корисності.

6. Портфельний аналіз. Інструмент стратегічного контролінгу, що використовується з метою оптимізації портфеля цінних паперів інвестора.

7. Маржинальний аналіз. За допомогою маржинального аналізу величин у точці беззбитковості визначаються: а) графік беззбитковості; б) критичний обсяг продажів; в) критичний обсяг виробництва та ін.

8. Система збалансованих показників (BALANCED SCORECARD). Цей інструмент контролінгу дозволяє гармонізувати фінансові показники результатів діяльності минулого періоду з стратегічними показниками майбутнього, перш за все, використовуючи методику KPI (key performance indication) – систему ключових показників діяльності компанії, яка дає визначення та оцінювання стратегічним і практичним цілям компанії з метою контролю ділової активності співробітників і компанії в цілому. Це система інструментів виміру досягнення поставлених цілей.

9. Стандарти якості. Впровадження системи стандартів якості дозволяє забезпечити високий рівень кваліфікації надання послуг, стандартизувати бізнес-процеси у компанії.

10. Управління бюджетуванням. Зміни всередині організації проходять як реакція на зміни в зовнішньому середовищі, що, в свою чергу, зумовлює необхідність впровадження цього інструменту контролінгу, що дозволяє менеджменту компанії аналізувати та контролювати

доцільність та ефективність бюджетування певних напрямків діяльності. Складаючи поточний, інвестиційний та фінансовий бюджет, аналізуючи планові показники з фактичними та контролюючи виконання бюджетів, страхова компанія забезпечує підвищення фінансової стійкості, може виявити несприятливі фактори, що впливають на діяльність страховика ще на стадії виникнення та нейтралізувати їх вплив.

11. Управління змінами. Збалансована система управління ресурсами (людськими та технічними) направлена на безперервне виявлення й визначення ризиків в компанії, що дає змогу запобігти можливим проблемам, пов'язаним з організацією чи недоліками у формуванні пріоритетів роботи.

12. Інші методи. До таких методів відносять: SWOT – аналіз (дослідження характеру слабких та сильних сторін підприємства); ABC – аналіз (вибір найбільших для підприємства постачальників і клієнтів, найбільш важливих матеріалів та сировини, найбільш вагомих видів витрат; такий метод аналізу використовують для пошуку резервів зниження собівартості за окремими інвестиційними проектами чи видами продукції); нуль-базис-бюджетування.

У літературних джерелах висвітлено досить багато інструментів контролінгу, причому кожний автор пропонує свої підходи до їх класифікації.

Так, у праці Х. Й. Фольмута [74] в основу класифікації покладено поділ інструментів контролінгу залежно від періоду дії – стратегічний і оперативний, причому спочатку дається детальне дослідження оперативних, а потім стратегічних інструментів. Серед оперативних інструментів представлені такі: ABC-аналіз, розрахунок оптимального обсягу замовлень, розрахунок точки безбитковості, коефіцієнт фінансової міцності, метод розрахунку сум покриття, аналіз вузьких місць, метод мозкової атаки; аналіз ризиків, бюджетування, бенчмаркетинг, дискримінантні показники платоспроможності методи, розрахунку

інвестицій, розрахунок виробничого результату на короткостроковий період, оптимізація обсягів партій продукції, комісійна винагорода представників на базі сум покриття, гуртки якості, аналіз знижок, аналіз областей збуту, функціонально-вартісний аналіз (ФВА), XYZ-аналіз,.

До складу стратегічних інструментів входять такі: власне виробництво – поставка ззовні, крива досвіду, конкурентний аналіз за Портером, логістика, портфельний аналіз, аналіз потенціалу, крива життєвого циклу продукту, аналіз сильних і слабких сторін підприємства (ACC), система раннього попередження, стратегічні розриви, розробка сценаріїв, SWOT-аналіз, Матриця БКГ, Мак–Кінсі, система збалансованих показників BSC (Balanced Scorecard).

Д. Хан здійснює класифікацію за рахунок об'єднання завдань контролінгу з інструментами оперативного і стратегічного характеру [76, с.256]. Запропонована класифікація на відміну від попередньої є більш детальною. Автор виділяє чотири основних групи завдань, яким притаманні відповідні інструменти:

- аналіз, прогнозування (бенчмаркінг, система раннього реагування, розробка сценаріїв);
- планування проектів, планування продукції (техніка сіткового планування, вартісний аналіз, аналіз витрат і результатів, калькуляція проектів і продукції, визначення цільових витрат, розрахунок ефективності проектів);
- планування функціональних галузей діяльності (аналіз накладних витрат, бюджетування, аналіз витрат і результатів, калькулювання, облік витрат за місцем виникнення, розрахунок ефективності);
- планування виробничої програми зі стратегічним плануванням потужностей і оперативною загрузкою потужностей (портфельний аналіз, аналіз точки беззбитковості, аналіз витрат і результатів, розрахунок ефективності, ступінчастий розрахунок сум покриття, імітаційне моделювання, лінійне програмування).

Д. Хан підкреслює, що інструменти та структура контролінгу мають бути простими і гнучкими [76, с. 260]. В класифікації Д. Хана значна увага приділена лише одному з етапів використання контролінгу, а саме – плануванню. На нашу думку, використання інструментарію контролінгу за такою класифікацією не сприятиме введенню повноцінної системи контролінгу на підприємстві.

О. Кармінський, на відміну від підходів Й. Фольмута і Д. Хана до класифікації контролінгу, розширює дію інструментарію контролінгу за рахунок визначення сфер використання, а саме [23, с. 106]:

- контролінг маркетингу (GAP, портфоліоаналіз, розрахунок маржинального прибутку, порівняльні розрахунки);
- забезпечення ресурсами (дослідження ринків закупівлі товарів, дослідження ринків постачальників, ABC-аналіз, аналіз ситуації перервності процесу виробництва, визначення верхніх меж ціни);
- контролінг сфери логістики (планування потреби у матеріалах, розрахунок витрат обігу, контроль економічності, інформаційне забезпечення підготовки рішень);
- фінансовий контролінг (аналіз потоків платежів (К-Ф аналіз), аналіз працюючого капіталу, фінансова «павутина», баланс руху коштів, фінансовий план);
- контролінг інвестиційно-інноваційних процесів (порівняння витрат і результатів, розрахунок вартості машино-години, доведення рівня рентабельності, статичне порівняння строків окупності, динамічний строк окупності, функціонально-вартісний аналіз, метод приведеної вартості, метод внутрішньої норми дохідності, метод ануїтету).

Таким чином, можна відмітити, що не існує єдиних підходів до класифікації інструментів контролінгу. Головними ознаками, які покладені в основу класифікації інструментів контролінгу, є період дії та сфери використання. Проте така класифікація не є вичерпною і в умовах ринку важливо було б враховувати етапи введення контролінгу на підприємстві,

ієрархію користувачів інформації та галузеві особливості діяльності підприємства.

Отже, базою контролінгу є велика кількість різноманітних інструментів і методів, які можна класифікувати за декількома ознаками:

- 1) в залежності від періоду управління:
  - поточні інструменти – застосовуються при короткостроковому управлінні;
  - стратегічні – використовуються в довгостроковому періоді;
- 2) за сферою використання:
  - специфічні – методи, що притаманні суто контролінгу;
  - загальні – мають широку область застосування;
- 3) в залежності від способу вимірювання результату:
  - методи з кількісними показниками;
  - методи з якісними показниками.

Застосування інструментів контролінгу, як свідчить світовий досвід, є чи не найважливішим способом профілактики та попередження фінансових криз суб'єктів господарювання.

В табл. 1.3 відображено використання методів контролінгу в залежності від напрямку планування та реалізації санаційних процедур.

Таблиця 1.3 – Використання методів контролінгу при плануванні санаційних заходів [10, с.84–86]

Розділ плану санації	Зміст дослідження	Методи /інструменти/ контролінгу
1	2	3
1. Діагностика підприємства	Аналіз конкурентних переваг	SWOT, бенчмаркінг, аналіз конкуренції
	Аналіз балансу та звіту про фінансові результати, грошових потоків, фінансових показників	Аналіз відхилень
	Аналіз глибини фінансової кризи та можливості її подолання	SWOT, анкетування, аналіз потенціалу
2. Аналіз структури боргу	Сума боргів особливо важливим кредиторам, пріоритети важливості постачальників	XYZ, ABC
3. Аналіз ліквідації	Оцінка ліквідаційної вартості	Експертне прогнозування
	Складання ліквідаційного балансу	Каузальне прогнозування, бюджетування



## Продовження таблиці 1.3

1	2	3
4. Поточне планування реструктуризації	Робота з персоналом з проблеми фінансової кризи	Анкетування
	Управління грошовими потоками	Бюджетування, аналіз відхилень, аналіз вузьких місць
	Коригування ціноутворення (з метою додаткового операційного прибутку)	Аналіз беззбитковості, вартісний аналіз, ABC, факторний аналіз
	Зниження витрат на збут	Факторний аналіз, ABC, бюджетування, аналіз відхилень, оптимізація розміру партій продукції
	Надання знижок при готівковому розрахунку за продукцію	Аналіз знижок
	Вивчення і оцінка конкурентів	SWOT, аналіз конкуренції, бенчмаркінг
	Скорочення зайвого обладнання /продаж, ліквідація, консервація, здача в оренду/ , зростання продуктивності праці, скорочення персоналу у відповідності до реальної виробничої програми, збільшення рівня використання виробничих потужностей	Факторний аналіз, бюджетування
	Пошук зниження собівартості закупівель	ABC, оптимізація обсягів закупівель
	Контроль закупок необхідних ресурсів /обсяги, термін, ціни, умови/	XYZ, управління запасами, логістика
	Перегляд нормування запасів, скорочення страхових запасів	XYZ, управління запасами
	Відмова від складування продукції	Логістика, аналіз обсягу замовлень
	Аналіз беззбитковості	Аналіз беззбитковості, розрахунок за допомогою каузального прогнозування, метод розрахунку сум покриття
	Ліквідація збиткових виробництв	Метод розрахунку сум покриття, точка беззбитковості
	Зниження операційних витрат, зниження непрямих витрат	Факторний аналіз, бюджетування, аналіз відхилень, ABC, оптимізація розміру партій продукції
	Прогноз обсягу випуску у відповідності з маркетинговим дослідженням	Гнучке бюджетування, аналіз відхилень
	Розробка та впровадження системи контролінгу	Бенчмаркінг /функціональний/
	Удосконалення управління підприємством та підрозділами	Анкетування, бенчмаркінг, модераційний метод
	Удосконалення системи оплати праці /з метою мотивації/	Анкетування, бенчмаркінг, модераційний метод, крива досвіду
	Розробка та впровадження системи підвищення кваліфікації працівників, системи бюджетування грошових потоків, системи моніторингу за рухом коштів	Анкетування, бенчмаркінг
	Прогноз обсягів виробництва і реалізації	Крива життєвого циклу продукту, портфельний аналіз, SWOT
Розробка маркетингової стратегії	Портфельний аналіз, SWOT, аналіз можливих обсягів збуту, аналіз конкуренції	

## Продовження таблиці 1.3

1	2	3
5. Довгострокове планування реструктуризації	Впровадження системи моніторингу ринку збуту	Аналіз можливих обсягів збуту
	Розробка і впровадження системи маркетингового планування	Аналіз потенціалу
	Удосконалення системи продажу продукції	Логістика, аналіз конкуренції, модераційний метод, бенчмаркінг, SWOT
	Оцінка перспективи збільшення обсягів реалізації	Крива життєвого циклу продукту, портфельний аналіз, аналіз можливих обсягів збуту
	Проведення інвестиції з метою модернізації обладнання	Бюджетування
	Забезпечення ефективності роботи системи контролю якості	Анкетування, аналіз вузьких місць
6. Прогноз показників діяльності підприємства	Прогноз фінансових результатів	Гнучке бюджетування, каузальне прогнозування
	Прогноз руху готівки	Бюджетування (у т.ч. гнучке), каузальне прогнозування
	Аналіз ризиків /виробничих, комерційних, фінансових, форс-мажорних/	SWOT

Отже, під час складання плану санації підприємства та визначення заходів фінансового оздоровлення застосування розмаїття інструментарію контролінгу дасть можливість визначити оптимальні шляхи проведення санації та джерел її фінансування. В наведеному дослідженні було визначено місце санаційного контролінгу при фінансовому оздоровленні підприємства, проведено класифікацію інструментарію контролінгу та рекомендовано вжиття конкретних методів при окресленні шляхів санації та складанні плану.

### 1.3 Система раннього попередження та реагування як складова антикризового контролінгу на підприємстві

Особливістю діагностики, яка реалізується в рамках антикризового фінансового контролінгу, є те, що вона має бути інтегрована в систему раннього попередження та реагування, а також у процеси планування й

контролю на підприємствах. Фінансова діагностика проводиться на різних етапах виникнення й розвитку фінансової кризи на підприємстві:

- на етапі раннього попередження фінансової кризи;
- на стадії можливої досудової санації;
- у процесі провадження справи про банкрутство, зокрема в ході реалізації процедури розпорядження майном боржника;
- у процесі розробки плану санації та здійснення санаційного аудиту;
- для виявлення ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства.

З метою швидкої ідентифікації фінансової кризи на підприємстві, виявлення причин, що її зумовлюють та розробки антикризових заходів доцільно впроваджувати систему раннього попередження. Система раннього попередження та реагування (СРПР) - це особлива інформаційна система, з допомогою якої керівництво підприємства отримує інформацію про потенційну загрозу діяльності, яка може насуватися як із зовнішнього, так із внутрішнього середовища. Ця система спрямована на проведення комплексу заходів для запобігання фінансовій кризі та банкрутства підприємства. СРПР розглядають як один з важливих інструментів системи контролінгу.

Завдання системи раннього попередження:

- своєчасне виявлення кризи на підприємстві;
- виявлення можливостей розвитку або додаткових шансів для підприємства;
- виявлення загрози банкрутства.

Розрізняють дві підсистеми СРПР:

1) систему, зорієнтовану на внутрішні параметри діяльності підприємства (спрямована на ідентифікацію ризиків та можливостей розвитку, які криються на підприємстві, задля цього будується система

управління ризиками, яка включає їх ідентифікацію, оцінку та нейтралізацію).

2) систему, зорієнтовану на зовнішнє середовище (прогнозування загроз з боку держави, контрагентів, конкурентів тощо).

Виділяють шість етапів створення системи раннього попередження:

I етап – створення системи – визначення сфер спостереження, полягає у визначенні об'єктів діагностики. Розрізняють внутрішню (фінансова, збутова, виробнича, організаційна) та зовнішню (аналіз ситуації на ринку, макроекономічної ситуації в країні тощо) діагностику.

II етап – визначення індикаторів раннього попередження, які можуть вказувати на розвиток того чи іншого негативного процесу;

III етап – розрахунок цільових показників та інтервалів їх змін в розрізі кожного індикатора (зона безпеки, рівень фінансових показників ліквідності, автономії в порівнянні з нормативними значеннями, тощо);

IV етап – формування конкретних аналітичних завдань для аналітичних центрів (прогнозування банкрутства підприємства, SOFT-аналіз, бенчмаркінг тощо).

V етап – ключовий: служби контролінгу узагальнюють отримані аналітичні висновки та готують пропозиції щодо розвитку сильних та мінімізації слабких сторін;

VI етап – технічний: формування інформаційних каналів між системою та її користувачами – керівниками всіх рівнів. антимонопольного законодавства [15, с. 25].

Попередження банкрутства підприємства ще не означає його оздоровлення та повноцінний вихід із кризового стану. Існують певні напрями дій які сприяють підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання і запобіганню банкрутства підприємства:

1) Технологічні нововведення. Сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції (надання послуг).

2) Рівень ефективності використання устаткування. Устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективності передовсім виробничої, а також іншої діяльності суб'єктів господарювання.

3) Ресурсозберігаючі технології. Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції (послуг), раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання.

4) Конкурентоспроможність продукції. Якість продукції і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

5) Працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники — керівники, менеджери, спеціалісти, робітники.

6) Організація і система. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують ефективність діяльності підприємства (установи), що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) будь-якої складної виробничо-господарської системи.

7) Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства (організації).

8) Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємств (організацій) є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури.

Одним із найважливіших інструментів системи раннього попередження та прогнозування банкрутства підприємств є дискримінантний аналіз [7, с. 158]. Зміст дискримінантного аналізу полягає в тому, що за допомогою

математично-статистичних методів будується функція та розраховується інтегральний показник, на підставі якого можна з достатньою ймовірністю передбачити банкрутство суб'єкта господарювання. Дискримінантний аналіз базується на емпіричному дослідженні фінансових показників великої кількості підприємств, одні з яких збанкрутіли, а інші – успішно продовжують свою діяльність. При цьому добирається ряд показників (коефіцієнтів), для кожного з яких визначається питома вага в так званій «дискримінантній функції». Як і граничне значення вибраних показників, вагомість може коригуватися. Вона залежить від галузі, до якої належить підприємство, загальної економічної та політичної ситуації в країні, рівня інфляції та інших факторів. Залежно від величини інтегрального показника робиться висновок про належність об'єкта аналізу до групи підприємств-банкрутів, чи до групи таких, що успішно функціонують.

До безспірних сильних сторін багатоваріантного дискримінантного аналізу можна віднести:

- відносну простоту і незначну трудомісткість процедури застосування;
- інформація, потрібна для обчислень, як правило, є доступною для широкого загалу користувачів;
- вираження схильності до банкрутства у цифровому форматі у вигляді обчисленого інтегрального показника дозволяє порівнювати підприємства між собою;
- невелика кількість коефіцієнтів, які фігурують у дискримінантній функції, забезпечує досить високий рівень достовірності оцінки.

Попередником дискримінантного аналізу є тест на банкрутство Тамарі (фінансовий аналітик «Bank of Israel»). В основу тесту Тамарі покладено шість показників: коефіцієнт забезпеченості власним капіталом, прибутковість капіталу, абсолютна ліквідність, коефіцієнт співвідношення вартості товарної продукції до запасів готової продукції на складі, коефіцієнт оборотності основного капіталу, коефіцієнт співвідношення обороту від реалізації та дебіторської заборгованості.

У зарубіжній та вітчизняній практиці є багато методик визначення інтегрального Z-показника рівня загрози банкрутства. Деякі з найбільш відомих підходів до прогнозування ймовірності банкрутства систематизовано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Зарубіжні моделі діагностики банкрутства підприємства

<p>Двофакторна модель Альтмана</p> $Z = -0,3877 - 1,0736X_1 + 0,0579X_2,$ <p>де <math>X_1</math> – поточні активи/поточні зобов'язання;  <math>X_2</math> – позиковий капітал/загальна вартість капіталу;  <math>Z = 0</math>, ймовірність = 50 %;  <math>Z &lt; 0</math>, ймовірність менше 50 %;  <math>Z &gt; 0</math>, ймовірність понад 50 % і зростає</p>	<p>Модель Романа Ліса</p> $Z = 0,063A + 0,092B + 0,057C + 0,001D,$ <p>де А – оборотні активи/загальна вартість активів;  В – прибуток від реалізації/загальна вартість активів;  С – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів;  D – власний капітал/позиковий капітал.  Граничне значення <math>Z = 0,037</math>. Якщо <math>Z &lt; 0,037</math> – ймовірність банкрутства висока</p>
<p>Модель R Іркутської академії</p> $R = 8,38k_1 + k_2 + 0,054k_3 + 0,64k_4,$ <p>де <math>K_1</math> – оборотний капітал/актив;  <math>K_2</math> – чистий прибуток/власний капітал;  <math>K_3</math> – чиста виручка від реалізації/актив;  <math>K_4</math> – чистий прибуток /інтегральні витрати.  Якщо <math>R &lt; 0</math>, ймовірність максимальна (90–100 %);  0–0,18 – висока (60–80 %);  0,18–0,32 – середня (35–50 %);  0,32–0,42 – низька (15–20 %);  <math>R &gt; 0,42</math> – мінімальна (до 10 %)</p>	<p>П'ятифакторна модель Альтмана (1983 р.)</p> $Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5,$ <p>де <math>X_1</math> – робочий капітал/загальна вартість активів;  <math>X_2</math> – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів;  <math>X_3</math> – прибуток до виплати процентів і податків/загальна вартість активів;  <math>X_4</math> – балансова вартість власного капіталу/позиковий капітал;  <math>X_5</math> – чиста виручка від реалізації/загальна вартість активів;  Якщо <math>Z &lt; 1,23</math> – у найближчі 2–3 роки підприємству загрожує банкрутство;  Якщо <math>Z &gt; 1,23</math> – підприємство має стійкий фінансовий стан</p>
<p>Модель Таффлера й Тішоу</p> $Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4,$ <p>де <math>X_1</math> – прибуток від операційної діяльності/поточні зобов'язання;  <math>X_2</math> – оборотні активи/загальна сума зобов'язань;  <math>X_3</math> – поточні зобов'язання/загальна вартість активів;  <math>X_4</math> – чиста виручка від реалізації/загальна вартість активів.  <math>Z &gt; 0,3</math> – підприємство має добрі довгострокові перспективи,  <math>0,2 \leq Z \leq 0,3</math> – банкрутство можливо,  <math>Z &lt; 0,2</math> – є значна ймовірність банкрутства</p>	<p>Модель Спрінгейта</p> $Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D,$ <p>де А – робочий капітал/загальна вартість активів;  В – прибуток до сплати податків та відсотків/загальна вартість активів;  С – прибуток до сплати податків/поточні зобов'язання;  D – чиста виручка від реалізації/загальна вартість активів/  Критичним значенням є рівень 0,862, якщо <math>Z &lt; 0,862</math>, то підприємство є потенційним банкрутом</p>

1	2
<p>Рейтингове число Сайфуліна й Кадикова</p> $R = 2K_0 + 0,1K_{ПЛ} + 0,8K_{II} + 0,45K_M + K_{ПР},$ <p>де <math>K_0</math> – коефіцієнт забезпеченості власними коштами (<math>\geq 0,1</math>);  <math>K_{ПЛ}</math> – коефіцієнт поточної ліквідності (<math>\geq 2</math>);  <math>K_I</math> – інтенсивність обороту капіталу (<math>\geq 2,5</math>);  <math>K_M</math> – коефіцієнт менеджменту, відношенням прибутку від реалізації до виручки від реалізації;  <math>K_{ПР}</math> – рентабельність власного капіталу (<math>\geq 0,2</math>).  Нормативне значення = 1.  Якщо <math>R &lt; 1</math> – фінансовий стан незадовільний</p>	
<p>Універсальна дискримінантна функція</p> $Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6,$ <p>де <math>X_1</math> – грошовий потік (cash flow)/загальна сума зобов'язань;  <math>X_2</math> – валюта балансу/загальна сума зобов'язань;  <math>X_3</math> – чистий прибуток/валюта балансу;  <math>X_4</math> – чистий прибуток/чиста виручка від реалізації;  <math>X_5</math> – виробничі запаси/чиста виручка від реалізації;  <math>X_6</math> – чиста виручка від реалізації/валюта балансу.  Якщо <math>Z &gt; 2</math> – банкрутство не загрожує;  <math>1 &lt; Z &lt; 2</math> – фінансова рівновага порушена;  <math>0 &lt; Z &lt; 1</math> – підприємству загрожує банкрутство;  <math>Z &lt; 0</math> – підприємство є напівбанкрутом</p>	<p>Модель Фулмера</p> $H = 5,528V_1 + 0,212V_2 + 0,073V_3 + 1,270V_4 - 0,120V_5 + 2,335V_6 + 0,575V_7 + 1,083V_8 + 0,894V_9 - 6,075,$ <p><math>V_1</math> – нерозподілений прибуток минулих років/сукупні активи;  <math>V_2</math> – обсяг реалізації/сукупні активи;  <math>V_3</math> – валовий прибуток/сукупні активи;  <math>V_4</math> – грошовий потік/сукупна заборгованість;  <math>V_5</math> – сукупна заборгованість/сукупні активи;  <math>V_6</math> – поточні пасиви/сукупні активи;  <math>V_7</math> – Іг (матеріальні активи);  <math>V_8</math> – оборотний капітал/сукупна заборгованість;  <math>V_9</math> – Іг (валовий прибуток/виплачені відсотки)/  При <math>H &lt; 0</math> настання неплатоспроможності неминуче</p>

Кожен з методів має свої переваги та недоліки, тому при здійсненні аналізу виникає необхідність вибору такого підходу, який дозволить з мінімальними затратами ресурсів отримати найбільш однозначну та точну оцінку економічного стану. Обираючи метод оцінки, необхідно визначити доцільність застосування комплексу аналітичних процедур. Виходячи з цього, виникає об'єктивна необхідність дослідження існуючих методик оцінки ймовірності банкрутства.

Для прогнозування ймовірності банкрутства найчастіше використовується аналітична «модель Альтмана», запропонована відомим західним економістом в 1968 р. Відтоді економічною наукою було запропоновано багато методик визначення Z-рахунку. Серед зарубіжних



аналітичних моделей найбільш відомими є статистичні дискримінантні функції Е. Альтмана, К. Беєрмана, Дж. Фулмера, В. Спрінгейта, Р.Дж. Таффлера, Ліса, Ж. Конана і М. Гольдера, а також універсальна дискримінантна функція та R-модель. Деякі з цих моделей застосовано в 3 розділі дипломної роботи для прогнозування банкрутства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на 2020–2021 роки.

Система раннього попередження та реагування може бути організована як на самому підприємстві, так і за його межами, наприклад на базі консалтингової фірми, котра обслуговує це підприємство.

Реалізація на практиці системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи передбачає розробку теоретично обґрунтованої методологічної бази, яка відображає сучасні вимоги. Відомі на сьогодні традиційні методи оцінки кризової ситуації мають певні недоліки: по-перше, відсутність адаптації зарубіжного інструментарію кризової діагностики до особливостей діяльності вітчизняних підприємств; по-друге, поширений управлінський підхід дає загальну характеристику кризовій ситуації, в той час, як прийняття рішень вимагає кількісного обґрунтування; по-третє, серед аналітичних показників діагностики банкрутства не виділено чітких критеріїв, орієнтованих на ідентифікацію ранніх ознак та глибини фінансової кризи; по-четверте, існує неузгодженість методичної та нормативно-правової бази антикризового регулювання в Україні.

Безумовно, наведені моделі розроблені для країн з більш стійкими економічними умовами, що відрізняються від існуючих в Україні.

Діагностику фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства рекомендується проводити одним із якісних та водночас неформалізованих методів аналізу фінансового стану підприємства – методом експертних оцінок, оскільки він є універсальним та підходить для будь-якого суб'єкта господарювання незалежно від форми власності та сфери функціонування [61, с.170].

Відмінності в термінах інфляції і фазах циклу, особливо в фондо-, енерго-, трудомісткості виробництва, інший податковий клімат вимагають відповідного корегування моделей [55, с. 128]. Але навіть ті, що були розроблені вітчизняними науковцями теж не завжди є досить коректними та не дають адекватних результатів.

Враховуючи слабкі місця та недоліки окремих методичних підходів до антикризової фінансової діагностики, вважаємо, що жоден із них за його індивідуального використання не в змозі задовольнити усіх вимог, які ставляться перед антикризовою діагностикою. Вирішити проблематику антикризової діагностики, на наш погляд, до певної міри дозволяє застосування системного підходу, який полягає у вивченні об'єкта як цілісної множини елементів у їх сукупності та зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкта як системи. Системний підхід до аналізу діяльності економічних одиниць ґрунтується на розумінні того, що кожна така одиниця являє собою складну систему елементів, об'єднаних безліччю зв'язків як один з одним, так і з зовнішнім середовищем.

Зрозуміло, що в природі відсутній універсальний критерій (чи показник), який зі стовідсотковою гарантією міг би сигналізувати про фінансову неспроможність підприємства. Описані вище методичні підходи спрямовані на діагностування лише однієї (максимум декількох) ознак фінансової кризи. Це вказує на відсутність системності в процесі діагностики. Системність у цьому контексті означає урахування всіх параметрів, що визначають фінансовий стан підприємства та його перспективи. Отже, системний підхід до фінансової діагностики, на наш погляд, полягає у комплексному дослідженні системи факторів та параметрів фінансового стану підприємства. Комплексне дослідження означає використання комплексу аналітичних методів до системи параметрів фінансового стану.

## Висновки за розділом 1

За результатами проведеного аналізу концептуальних засад використання контролінгу в антикризовому управлінні підприємством нами зроблено наступні висновки.

Ускладнення систем управління підприємством, підвищення вимог до достовірності й точності внутрішньої та зовнішньої інформації, зростання рівня конкуренції на ринку товарів, робіт і послуг та необхідність переходу від констатуючого контролю до його активних форм обумовлюють впровадження на вітчизняних підприємствах систем фінансового контролінгу. Санаційний контролінг як особливий вид фінансового контролінгу має свою специфіку при визначенні мети, завдань, функцій та методів і застосовується як інструмент системи раннього попередження банкрутства. Контролінг, будучи однією із сучасних і ефективних систем управління, відіграє важливу роль у визначенні стратегічної політики підприємства, координації діяльності його підрозділів, вирішенні основних виробничих та управлінських завдань. Він допомагає здійснювати процес управління на основі своєчасної обізнаності із структурою інформаційного потоку та відповідному реагуванні на сигнали.

Основна мета системи контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку і вартості капіталу за умов мінімізації ризику і збереження ліквідності та платоспроможності підприємства.

Саме контролінг як інноваційна концепція антикризового, зокрема превентивного, фінансового управління є найважливішим фактором раннього попередження банкрутства підприємств і має формувати інформаційні ресурси, що дають змогу своєчасно провести діагностику виробничо-господарського і фінансового стану, порівняти отримані техніко-економічні показники з прогнозованими, виявити тенденції і перспективи розвитку відповідно до стратегічної мети та запобігти негативному впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності.

## РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПАТ «КРЮКІВСЬКИЙ  
ВАГОНБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»

Публічне акціонерне товариство «Крюківський вагонобудівний завод» (ПАТ «КВБЗ») знаходиться на правому березі Дніпра в місті Кременчуці (Полтавська область, Україна). На площі понад 100 гектарів розкинулись цехи і адміністративні будівлі, інженерні центри та енергетичні комунікації. Статутний капітал підприємства дорівнює 86009664 грн. Власниками 94,2% акцій підприємства на сьогодні є AS Skinest Finants (Естонія) – 25%, Osauhing DELANTINA/Товариство з обмеженою відповідальністю «Делантіна» (Естонія) – 25%, ОВ Капітал Менеджмент ГмбХ / OW Capital Management GmbH (Австрія) – 25%, Трансбїлдінг Сервіс Лімітед / Transbuilding Service Limited (Великобританія) – 19,2%. Державної частки у статутному капіталі ПАТ «КВБЗ» не має. Невеликий відсоток акцій підприємства належить посадовим особам ПАТ «КВБЗ».

Історія Крюківського вагонобудівного заводу розпочалася у 1869 році, з невеликих вагоноремонтних майстерень Харківсько–Миколаївської залізниці, які займалися поточним ремонтом вантажних вагонів. З введенням в 1900 році нових виробничих корпусів майстерні почали здійснювати поточний ремонт пасажирських вагонів. В ті далекі роки на підприємстві працювало 400 робітників, які забезпечували ремонт 120 вантажних та 20 пасажирських вагонів на місяць.

В середині 30-х років минулого сторіччя підприємство досягло рекордної у передвоєнні роки виробничої цифри – 7000 вагонів на рік.

В роки війни завод був евакуйований до м. Перм, де в стислі терміни було налагоджено виробництво оборонної продукції –фугасних авіаційних

бомб. Повернувшись із евакуації у 1944 році колектив заводу розпочав відбудову виробництва паралельно з відбудовою самого підприємства, і уже у 1945 році розпочав серійний випуск 60-тонних піввагонів, а до 1948 року повністю відродив довоєнні об'єми випуску продукції.

Широкими темпами продовжувалось подальше нарощування виробничих потужностей, вводились до складу підприємства нові цехи та підрозділи. Молодий, до того часу, конструкторський відділ підприємства за короткий час розробив цілу гаму вантажних вагонів, котрі скоро пішли у серійне виробництво: суцільнометалевий піввагон, вагон для перевезення торфу, вагон-хопер для перевезення сажі та інші.

В середині 50-х років було розпочато виробництво піввагонів з вантажопідйомністю 93т, конструкція яких була відмічена золотою медаллю на Всесвітній промисловій виставці у м. Брюссель в 1958 році.

Насьогодні ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» – багатопрофільне підприємство з повним виробничим циклом – від генерованої конструкторської ідеї до виготовлення готової продукції – є центром розробки найбільш сучасних виробів, перш за все для потреб залізниць, дякуючи чому ведучі позиції не тальки в Україні, а і далеко за її межами.

Багатий виробничий досвід роботи та унікальні технології стали основою стабільності підприємства. За останнє десятиріччя підприємством створені нові виробничі напрямки з розробки та виготовлення пасажирського залізничного транспорту, ескалаторів, вагонів для метрополітенів, впроваджені у виробництво більш 45 нових моделей універсальних та спеціалізованих вантажних вагонів, які активно експлуатуються не тільки на залізницях колії 1520 мм, а і в далекому зарубіжжі.

Піввагони, вагони–хопери, цистерни, криті вагони, платформи, комбіновані вагони, широкий асортимент запасних частин та комплектуючих до вантажних вагонів – складають основне із основних виробничих напрямків підприємства.

Пасажи́рське вагонобудування, одне з молодих напрямків сього́днішнього підприє́мства. За відносно короткий термін фахівцями даного напрямку освоєно та впроваджено у виробництво більш 48 моделей та модифікацій пасажирського залізничного транспорту уже сьогодні довівши європейський рівень України збудованими комфортними потягами локомотивної тяги, міжрегіональними електропоїздами зі швидкістю руху до 200 км/г, дизель-поїздами, що курсують не тільки залізницями країни, але і країн близького зарубіжжя (Росія, Білорусь, Казахстан, Таджикистан) вагонами метро для вітчизняних метрополітенів.

Крім цього значний сегмент заводу, складає продукція машинобудування: поверхові та тунельні ескалатори, контейнери для транспортування різноманітних навалювальних вантажів, які протягом 20 років успішно експортуються в країни Західної Європи, зварювальних металевих конструкцій, запасних частин до метро та ескалаторів, легкових та вантажних автомобілів, обладнання шахт та гірничо-збагачувальних комбінатів, сільськогосподарської техніки, шляхобудівної техніки.

Значне збільшення обсягів випуску товарної продукції, високі темпи та ефективне виробництво, постійне розширення номенклатури виробів, добре налагоджена маркетингова політика дають можливість підприємству не тільки зберігати провідні позиції у вітчизняному машинобудуванні, а й інвестувати прибуток у розвиток виробництва та його модернізацію, створювати нові робочі місця, укріплювати свій авторитет на світовому ринку та впевнено дивитися у майбутнє.

ПАТ «КВБЗ» є засновником двох підприємств:

- Товариства з обмеженою відповідальністю «Інструментальний завод» (м. Кременчук). Дане підприємство забезпечує ПАТ «КВБЗ» інструментом, оснащенням та виготовляє ескалатори та запасні частини для метрополітену;
- Товариства з обмеженою відповідальністю "В.Н.В." (м. Київ). Підприємство створене з метою диверсифікації бізнесу.

Насьогодні ПАТ «КВБЗ» у зв'язку з погіршенням фінансово-економічного стану вимушене заморозити будь-які значні інвестиції або придбання, пов'язані з його господарською діяльністю, окрім передбачених планами НІОКР, «Технічних заходів з удосконалення діючих потужностей» та «Технічного переозброєння».

ПАТ «КВБЗ» є одним із провідних підприємств машинобудівної галузі СНД. Завод є багатопрофільним підприємством з повним циклом: від генерованої конструкторської ідеї до виготовлення готової продукції – і є центром розробки найсучасніших технологій, завдяки чому займає провідні позиції не тільки в Україні, а й далеко поза її межами. ПАТ «КВБЗ» сьогодні – це велика транснаціональна компанія, унікальне підприємство змішаного типу, де на одному виробничому майданчику створюються і виготовляються як вантажні вагони, так і транспорт соціального призначення – пасажирські вагони локомотивної тяги, міжрегіональні і приміські електропоїзди, дизель-поїзди, вагони метро, ескалатори, ходові частини до вантажних і пасажирських вагонів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура обсягів виробництва продукції ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за 2016–2018рр.[73]

Вид продукції	2016р.	2017р.	2018р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Обсяг вантажного вагонобудівництва, тис. грн.	1283486	388406	1409929	126443	109,85
Обсяг вантажного вагонобудівництва, од.	2466	413	1502	-964	60,91
Питома вага вантажного вагонобудівництва, %	61,0	40,4	91,4	30,4	149,84
Обсяг пасажирського вагонобудівництва, тис. грн.	-	-	132633	132633	x
Обсяг пасажирського вагонобудівництва, од.	-	-	9	9	x
Питома вага пасажирського вагонобудівництва, %	-	-	8,6	8,6	x
Обсяг продукції для метрополітенів, тис. грн.	820796	573047	-	-820796	x
Обсяг продукції для метрополітенів, од.	95	6	-	-95	x
Питома вага продукції для метрополітенів, %	39,0	59,6	-	-39	x
Обсяг виробництва, всього, тис. грн.	2104282	961453	1542562	-561720	73,31

У 2018 році ПАТ «КВБЗ» забезпечило триразове зростання виробництва вантажних вагонів: у 2017 році підприємством було випущено 413 од., у 2018 році – 1502 од. Заводом своєчасно реалізовано контракти на постачання 1502 вантажних вагонів, в тому числі 750 од. – на адресу Туркменської залізниці; 350 од. на адресу ПАТ «УЗ», 470 од. на адресу інших українських компаній і 40 од. – в Монголію. Водночас, питання штучного витіснення виробників України з ринку РФ, Казахстану, Білорусі через призупинення дії сертифікатів СС ФЖТ РФ на усю номенклатуру продукції вантажного вагонобудування ПАТ «КВБЗ»; невизнання РФ сертифікатів Технічного регламенту Митного Союзу, які видані заводу – залишилися актуальними та невирішеними. Це також є причинами недостатніх об'ємів продажів вантажних вагонів ПАТ «КВБЗ» в 2018 році.

За останні роки впроваджено виробництво нових моделей вантажних і спеціалізованих вагонів різного призначення, які активно експлуатуються не тільки на залізницях України, країн СНД та Балтії, а й у далекому зарубіжжі. Піввагони, вагони-хопери, універсальні платформи, криті вагони, широкий асортимент запасних частин та комплектуючих до вантажних залізничних вагонів складають основний виробничий напрям підприємства. Маючи величезний конструкторсько-технологічний потенціал, промислові потужності та розвиваючи багаторічні партнерські стосунки, колектив заводу впровадив нові виробничі напрями.

У 2016 році, в умовах різкого зменшення попиту на вантажні вагони ПАТ «КВБЗ» реалізувало та запустило в експлуатацію два швидкісні міжрегіональні дев'ятивагонні потяги, створили і випробували приміський дизель-поїзд. У 2017 році, в умовах майже відсутності попиту на продукцію вагонобудування, ПАТ «КВБЗ» реалізувало та запустило в експлуатацію один трьох вагонний дизель-поїзд, відремонтувало 14 пасажирських вагонів, вироблених підприємством у 2002 році.

З 2004 року ПАТ «КВБЗ» займається виготовленням вагонів метро. Дослідний потяг метро був побудований на ПАТ «КВБЗ» в 2005 році і



пройшов великий цикл приймальних випробувань, удосконалень і доопрацювань конструкції, а також річні експлуатаційні випробування в умовах реальної експлуатації з пасажирями на Сирецько-Печерської лінії Київського метрополітену. В результаті цього у 2009 р. КП «Київський метрополітен» заводом було реалізовано перший вітчизняний п'ятивагонний потяг метро, а в 2010 році – вже п'ять п'ятивагонних потягів метро. У 2016 році ПАТ «КВБЗ» модернізувало 95 вагонів метро для Київського метрополітену з оснащенням вагонів сучасними економічними приводами і візками. У 2017 році підприємство продовжило роботи по виконанню глибокої модернізації вагонів метро київського метрополітену і виконало контракт на 25 од. Також завод здійснив реалізацію нової розробки – п'ятивагонного складу вагонів метро з асинхронним тяговим приводом КП «Харківський метрополітен». Але у 2018р. держзамовлення на вагони для метро не надійшло (рис. 2.1).

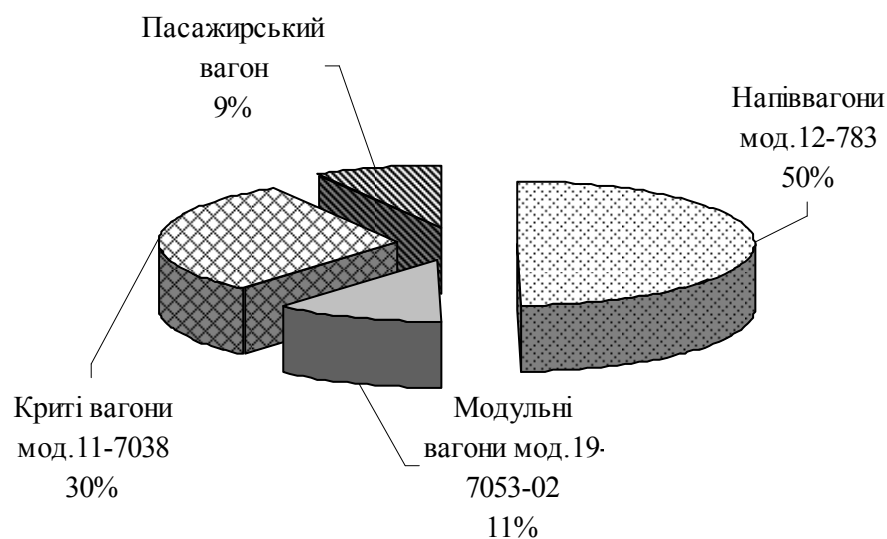


Рисунок 2.1 – Структура виробництва ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» у 2018 р. за видами продукції [73]

У 2018 році ПАТ «КВБЗ» активно працювало над створенням модельного ряду сучасних вантажних і пасажирських електровозів для українських залізниць. Підприємство створює модельний ряд сучасних електровозів з асинхронним тяговим приводом. Постачання вантажних

електровозів ПАТ «КВБЗ» планує вже, починаючи з 2019 року. Взагалі, згідно власного плану науково-дослідних конструкторських розробок, ПАТ «КВБЗ» постійно працює над запуском нових проектів, які у перспективі зможуть забезпечити колектив роботою.

Пасажи́рське вагонобудування, що здійснюється заводом, засвідчило європейський рівень України не тільки у збудованих швидкісних потягах, що курсують залізницями країни, а й на міжнародному рівні. За короткий час ПАТ «КВБЗ» розробив понад 30 моделей і 10 модифікацій пасажирських вагонів: вагони з місцями для сидіння першого і другого класів, купейні та спальні вагони, вагони-ресторани, багажні вагони.

За останні 15 років ПАТ «КВБЗ» створило пасажирські вагони усіх типів, у тому числі міжрегіональні локомотивної тяги, вагони міжнародного класу габариту RIC, а також двосистемні швидкісні електропоїзди, потяги метро, приміський дизель-поїзд.

У напрямі вантажного вагонобудування в 2017 році ПАТ «КВБЗ» виконало ряд розробок нового інноваційного вантажного рухомого складу. Так, в грудні 2017 року, на засіданні міжвідомчої комісії було дозволено серійне виробництво інноваційного вагона-хопера для перевезення зернових культур мод. 19-7053. Цей вантажний вагон має переважні перед аналогами технічні параметри і має об'єм кузова 116 м<sup>3</sup>, вантажопідйомність 76,0 тон, експлуатується на візках мод. 18-7033 з навантаженням на вісь 25 тс. Крім цього, ПАТ «КВБЗ» активно займається диверсифікацією виробництва, а саме – у напрямі створення тягового рухомого складу – електровозів, тепловозів.

Закупівля ПАТ «КВБЗ» товарно-матеріальних цінностей та комплектуючих у 2018 році здійснюється в українських постачальників на 38,72% (216786 млн. грн.). В 2017 році обсяг імпорتنих закупівель в загальній структурі закупівель збільшився на 14,92% відносно до аналогічного періоду 2016 року, що викликане придбанням імпорتنих

товарно-матеріальних цінностей («Itochu Corporation», Японія) під модернізацію вагонів метро для Київського метрополітену.

Найбільшими постачальниками товарно-матеріальних цінностей для ПАТ «КВБЗ», які займають більше 10 відсотків у загальному об'ємі постачання є:

- «ІТОСНУ Corporation», Японія – 247,285 млн.грн. за комплектуючі для модернізації вагонів метро (40,99%);
- ТОВ «Метінвест-СМЦ», м. Київ, Україна – 55,203 млн.грн. за листовий та сортовий прокат (9,15%).

Характеризуючи фінансово-господарську діяльність ПАТ «КВБЗ» за 2016-2018рр. на основі даних додатку А можемо зробити висновки про слабкі та сильні сторони підприємства. Фінансові проблеми ПАТ «КВБЗ» виявляються у:

- зменшенні капіталу на 91544 тис. грн. або на 2,7%, в першу чергу, за рахунок зменшення власного капіталу зростанні зобов'язань. Відповідно це позначилося на зниженні фінансової стійкості підприємства, але не до критичного рівня. Коефіцієнт фінансової автономії знизився на 20% і станом на 01.01.2019р. дорівнював 59,4%, що вище оптимальних 50%;
- зниженні обсягів виробництва та реалізації продукції на чверть;
- дефіциті запасу фінансової міцності, який свідчить, що підприємство працює за межами беззбитковості;
- хронічному формуванні поточних збитків за результатами операційної, фінансово-інвестиційної та звичайної діяльності;
- розвитку кризи прибутковості, наслідками якої стала поява непокритих збитків у балансі за підсумками 2017р., яка станом на 01.01.2019р. вже становила 303054 тис. грн., що на 76% більше порівняно з минулорічним обсягом;
- дворазовому зростанні кредиторської заборгованості та збільшенні дебіторської заборгованості на 18,5% при зменшенні чистого

доходу від реалізації продукції на 24%. Це позначилося на зниженні коефіцієнту покриття, але до межі не нижчої за оптимальну.

Виявлені негативні тенденції у фінансово-господарській діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на сьогодні не призвели до критичних кризових наслідків. Втім, їх збереження може створити істотну загрозу фінансовій стабільності підприємства у стратегічній перспективі.

Сильними сторонами діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» є:

- потужний виробничий потенціал з інноваційною компонентою його розвитку;

- виконання основного принципу ефективності господарювання: перевищення темпу росту продуктивності праці над темпом росту витрат на оплату праці на 0,7 п.п. Цього вдалося досягти внаслідок звільнення майже третини працівників заводу. Втім, середній заробіток по заводу впродовж 2016-2018рр. збільшився на 45,9% й у 2018р. становив 4911 грн. у місяць;

- достатній рівень фінансової стійкості та платоспроможності у поточному періоді;

- зростання власних оборотних коштів на 13%;

- збільшення у три рази частки експорту вагонів у 2018р. порівняно із 2017р.

В той же час, проблеми, які впливають на діяльність ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» пов'язані, насамперед, з невизначеністю економічної, бюджетної, фінансової, інвестиційної та податкової політики, що проводиться державою стосовно:

- середньострокового планування ПАТ «Укрзалізниця» та укладання довгострокових договорів (строком на 3-5 років) з постачальниками рухомого складу, виробництво якого має довготривалий (більше одного року) технологічний цикл виробництва;

- здійснення публічних закупівель складної залізничної техніки із залученням вітчизняних підприємств;

- надання пільгового кредитування державними банками у національній валюті під реалізацію інвестиційних проектів з оновлення рухомого складу ПАТ «Укрзалізниця»;
- залучення інвестицій та передових іноземних технологій в галузь локомотивобудування України;
- забезпечення локалізації виробництва тягового рухомого складу в Україні не менше 40% з першого дослідного зразка;
- створення в Україні експортно-кредитного агентства (ЕКА), основними функціями якого є надання фінансових гарантій та страхування за проектами, угодами українських експортерів;
- ефективного механізму просування на державному рівні української продукції та лобіювання інтересів вітчизняних товаровиробників на зовнішніх ринках, в зоні вільної торгівлі між Україною та ЄС.

Незважаючи на складні економічні реалії, на сьогодні ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» залишається провідним підприємством машинобудівної галузі України, яке має інноваційний потенціал розвитку. Втім, негативна дія зовнішніх факторів на фінансовий стан підприємства обумовила істотне погіршення ефективності його діяльності. Для реалізації перспективних планів розвитку ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», які передбачають співпрацю з профільними підприємствами країн СНГ, ЄС та дальнього зарубіжжя в якості субпідрядника в програмах зарубіжних виробників на поставку рухомого складу, важливим є подолання ранніх ознак фінансової кризи та попередження її активного розвитку. Вирішенню цього завдання сприятиме збільшення обсягів випуску товарної продукції, нарощування темпів виробництва, постійне розширення номенклатури виробів, добре налагоджена маркетингова політика. Провідному підприємству вітчизняного вагонобудування важливо не тільки зберегти провідні позиції у вітчизняному машинобудуванні, а й розвивати виробництво, модернізувати його, створювати нові робочі місця, зміцнювати свій авторитет на світовому ринку та впевнено дивитись в майбутнє.

## 2.2 Аналіз динаміки обсягу, структури майна підприємства та джерел його формування

Дослідження фінансового стану ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» доцільно розпочати з огляду аналітичного балансу (додаток Б). Результати проведених розрахунків свідчать, що станом на 01.01.2019р. ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» мало в своєму розпорядженні майно на загальну балансову вартість 3260917 тис. грн. За період з початку 2016 року до кінця 2018 року спостерігається незначне зменшення майна підприємства на 91544 тис. грн., або на 2,7%. Це пов'язано зі стабільним зменшенням необоротної частини майна підприємства майже на половину при одночасному зростанні оборотних активів заводу на 49,4% за 2018р.(рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка майна ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за 2015-2018рр.

Рисунок 2.2 відображає динаміку складових майна ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за період, що підлягає аналізу. Склад довгострокових активів ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» представлено основними засобами на 78%, рівень зносу яких станом на 01.01.2019р. дорівнює 49%.

Одночасно, проходило зниження вартості оборотних активів, однак динаміка їх складу не характеризувалась стабільністю. Протягом 2016-2017рр. загальна сума зменшення оборотних коштів товариства склала 1225938 тис. грн.. або 42%. Станом на 1 січня 2019 р. їх вартість зросла на 49,4% й становила 2543962 тис. грн., яка займає 2/3 сукупних активів (78%). Тобто на даному етапі господарської діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» має нераціональну структуру активів. Вона виражається у перевищенні частки оборотних активів над їх необоротною частиною.

Причини цього полягають у коливаннях структури оборотних активів товариства. Якщо впродовж 2016-2017рр. спостерігалось зростання частки грошових коштів, то за 2018р. запаси зросли на 14,6%, дебіторська заборгованість збільшилась у два рази, а приріст грошових коштів становив 50,7%. Відсотковий склад майна підприємства станом на 1 січня 2019 р. відображає діаграма на рисунку 2.3.

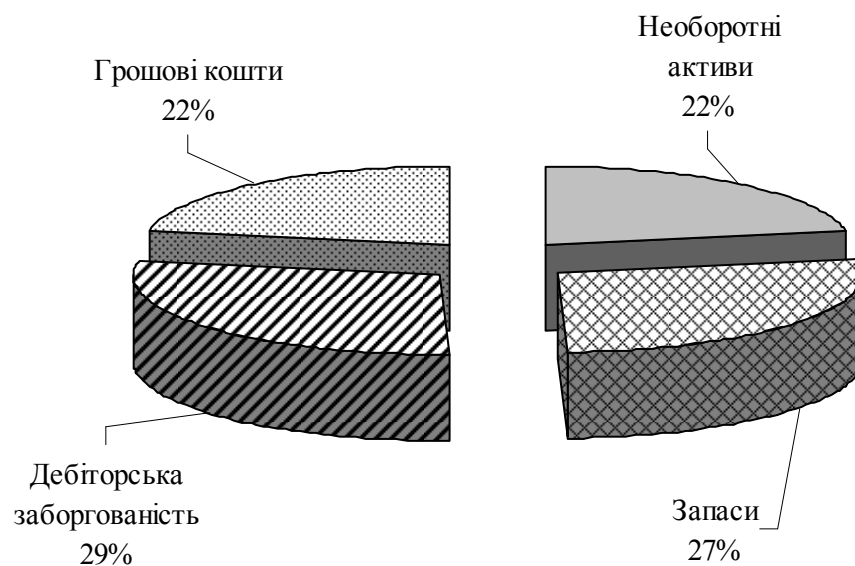


Рисунок 2.3 – Структура активів ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» станом на 1 січня 2019 року

Враховуючи виробничу специфіку діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» структура його майна впродовж 2016-2018рр. відхилялася від меж раціонального співвідношення необоротних та оборотних активів, якими є 60-70%:40-30%, відповідно необоротна й

оборотна частини активів. Формування нераціональної структури майна товариства виявляється у тому, що станом на 1 січня 2019 року частка довгострокових активів склала 22%, а оборотних активів – 78%.

Структурні зміни у майні підприємства тісно пов'язані із динамікою складових його капіталу. Загальна сума джерел формування майна ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за період з початку 2016 року до кінця 2018 року виявила тенденцію до зменшення. Втім, це відбулося виключно за рахунок зменшення власного капіталу на фоні зростання зобов'язань. Останній скоротився на 30%, а зобов'язання ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» тільки за 2018 р. зросли на 38,6%. Внаслідок цього частка зобов'язань підприємства у сукупному його капіталі зросла до 40,6% станом на 01.01.2019р. Тенденція росту коштів кредиторів не набула загрозливих масштабів для фінансової самостійності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», втім її збереження може створити загрозу у майбутньому.

Позиковий капітал ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» представлений довгостроковими та короткостроковими зобов'язаннями. Станом на 01.01.2019р. довгострокові зобов'язання ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» становили 10,5%, що у вартісному вираженні дорівнює 342531 тис. грн. До того ж, це більше порівняно із 2016р. на 14,7%.

Також участь у формуванні оборотних коштів ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» беруть поточні зобов'язання, склад яких є досить широким. Підприємство користується короткостроковим банківським кредитом, який станом на 01.01.2019р. був погашений. Втім, збитковість підприємства свідчить про неефективність використання позикових коштів, обслуговування яких тягне за собою додаткові постійні витрати.

Кредиторська заборгованість становить  $\frac{3}{4}$  всього позикового капіталу з тенденцією до зростання. Якщо станом на 1 січня 2016 року питома вага кредиторської заборгованості в загальній сумі позикового капіталу становила 22,3%, то протягом наступних трьох років вона зросла до 30,1%. Це



обумовлено збільшенням за рахунок поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями. Втім, за більшістю статей кредиторської заборгованості спостерігається зменшення, зокрема, за основними постачальниками, авансами отриманими, поточними забезпеченнями та ін..

Слід відмітити додатній рівень забезпеченості підприємства власними оборотними коштами. У ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» фінансування поточного господарського обороту здійснюється за рахунок позикового капіталу на 52,1% та на 47,9% за рахунок власних коштів. При цьому зобов'язання не беруть участь у формуванні необоротних активів. Це означає, що рівень боргу на підприємстві не є критичним.

На рисунку 2.4 відображена динаміка зміни власного і позикового капіталу ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за період протягом 2015-2018рр.

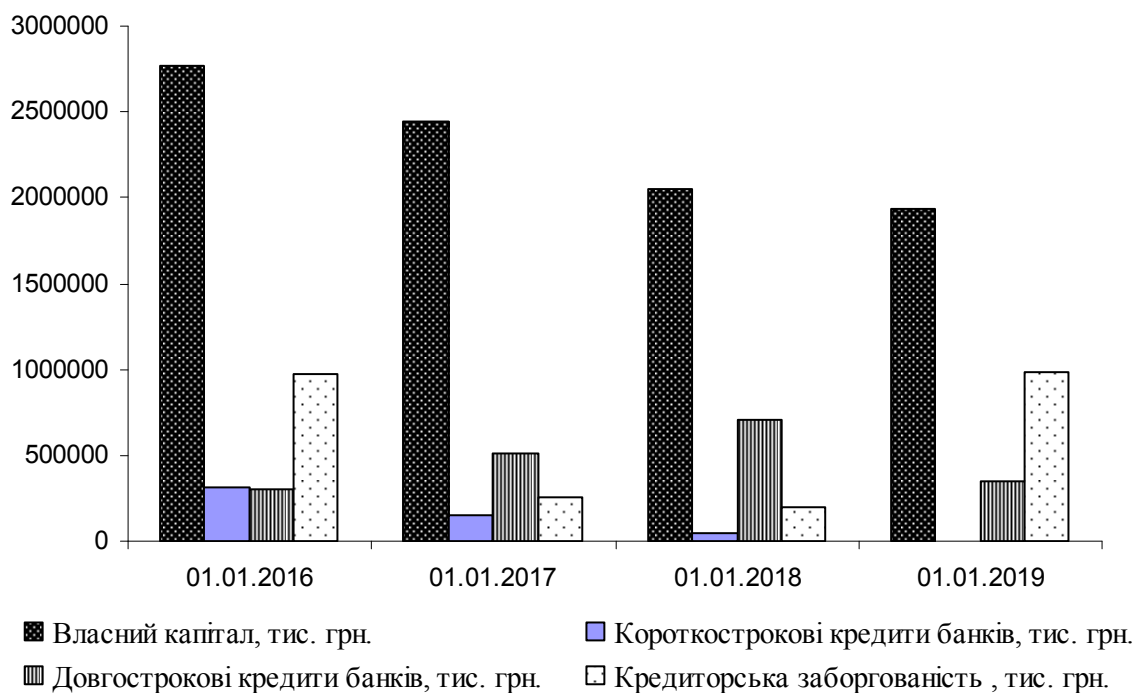


Рисунок 2.4 – Динаміка джерел формування майна ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за 2016-2018рр.

Для ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» станом на 1.01.2019 року дві основні умови узгодженості строків фінансування виконуються: по-перше, співвідношення довгострокових активів та довгострокових пасивів

дорівнює 0,31, що не перевищує граничну межу, встановлену на рівні 1; по-друге, співвідношення між короткостроковими активами та поточними зобов'язаннями становить 2,59, що більше за гранично допустимий рівень (1).

Діаграма на рисунку 2.5 характеризує фінансово-майновий стан ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», відображаючи одночасно співвідношення необоротної та оборотної частини майна підприємства із структурою джерел їх формування.

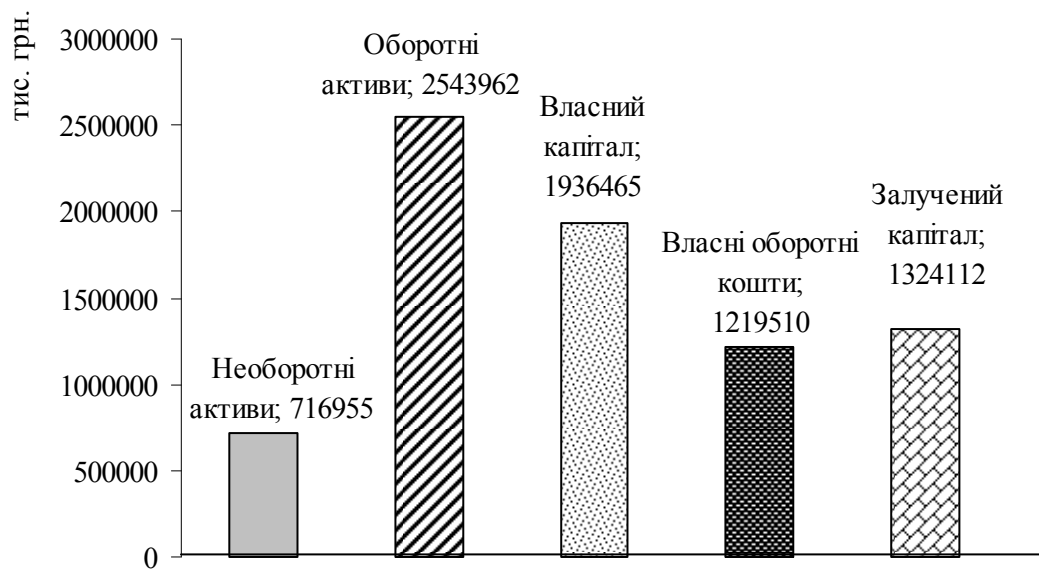


Рисунок 2.5 – Співвідношення складових майна ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» та джерел його формування станом на 1.01.2019 р.

Отже, можемо зробити висновок про те, що на сучасному етапі життєвого циклу ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» умови «золотого правила фінансування» виконуються. Це підтверджується тим, що строки, на які мобілізувалися фінансові ресурси, не збігаються зі строками, на які вони вкладаються в реальні інвестиції.

Додержання вимог золотого правила фінансування є основою для забезпечення фінансової рівноваги підприємства. Стабільне виконання зазначених вище умов свідчить про відсутність активного розвитку кризової ситуації на підприємстві. Отже, сильною стороною фінансового стану ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» є збалансована структура майна та

джерел його формування. Її наслідком є забезпечення належних умов вивільнення вкладених коштів для своєчасного виконання своїх зобов'язань та здійснення реінвестицій.

Важливим є дослідження не лише паралельності строків фінансування, а й додержання певних співвідношень між окремими статтями пасивів та активів. Зважаючи на дефіцит власних оборотних коштів, сформований на основі збиткової роботи ПАТ «Крюківський вагобудівний завод», фінансування господарського обороту може бути здійснено тільки за рахунок додаткового залучення фінансових ресурсів. Враховуючи, що на даний час формування оборотних активів у співвідношенні 50%:50% забезпечується за рахунок власного та позикового капіталу. При одночасному фінансуванні власним капіталом необоротних активів на 100%. Це свідчить про раціональну структуру джерел фінансування майна підприємства.

Результати проведеного дослідження дають підстави для формування висновку про те, що на підприємстві станом на 1.01.2019 року справджуються умови золотого правила балансу. Це свідчить про раціональний розподіл фінансових ресурсів при їх поточному використанні. Втім, зважаючи на нерентабельну господарську діяльність ПАТ «Крюківський вагобудівний завод», використання фінансових ресурсів хоч і є раціональним, але не ефективним.

Вивчаючи фінансово-майновий стан ПАТ «Крюківський вагобудівний завод» у 2016-2018 роках була встановлена стійка у часі відповідність строків залучення капіталу термінам їх авансування в активи підприємства. Це свідчить про раціонально сформовану структуру джерел формування майна підприємства. Вона виявляється у тому, що фактично власні та довгострокові позикові ресурси беруть участь у формуванні всіх довгострокових активів і половини поточних активів підприємства.

Ситуація, що склалася в даний час на підприємстві відображає:

- по-перше, збалансовану структуру балансу підприємства;

- по-друге, не критичний рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування;
- по-третє, тенденцію до збільшення власних внутрішніх фінансових ресурсів товариства, яка прийшла у 2018р. на зміну їх зменшенню впродовж 2016-2017рр.

Таким чином, враховуючи достатність власних оборотних коштів, можемо зробити висновок про те, що залучені позикові ресурси на короткостроковий період вкладені тільки у поточні активи. Довгостроковий капітал спрямований на фінансування матеріальних цінностей довгострокового характеру використання в процесі господарської діяльності. Наявність такого співвідношення між основними групами активів та відповідними джерелами їх формування підтверджує висновок про відсутність фінансових диспропорцій у структурі активів і пасивів ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». На підприємстві забезпечені умови для своєчасного вивільнення інвестованого капіталу з метою реалізації своїх зобов'язань перед кредиторами.

### 2.3 Аналіз ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства

Ліквідність майна підприємства виступає матеріальною основою його платоспроможності. Перш ніж на підприємстві розвинеться криза платоспроможності має бути сформоване її підґрунтя – порушення у сфері ліквідності. Розбалансованість на рівні ліквідності може бути обумовлена як дією внутрішніх, так і зовнішніх факторів, але її наслідки мають істотний негативний вплив на всі сфери фінансового стану підприємства.

На рисунку 2.6 представлена структура майна ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за групами його ліквідності.

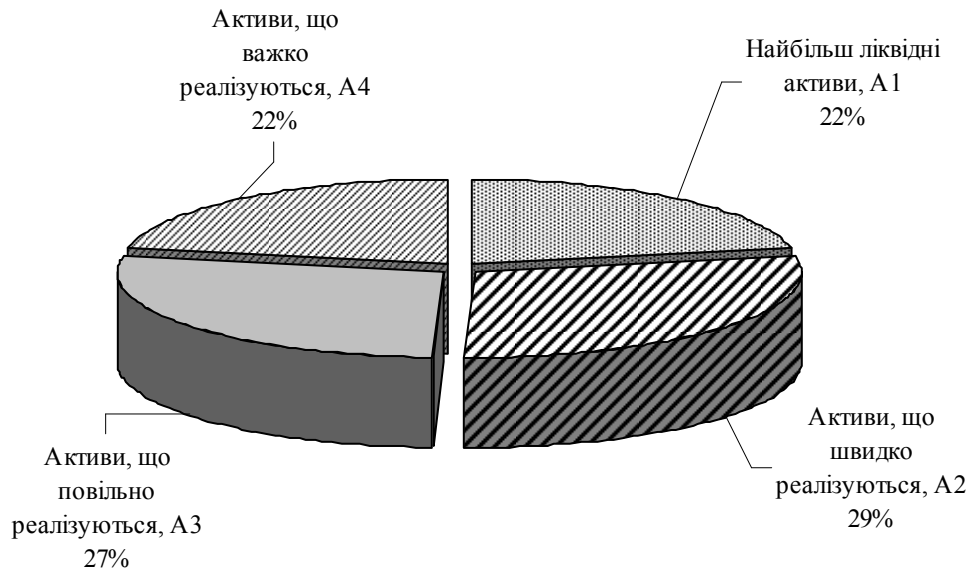


Рисунок 2.6 – Структура майна ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за групами його ліквідності станом на 1 січня 2019 року.

Про раціональну структуру майна ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» з точки зору ліквідності свідчить вагома частка найбільш ліквідних активів (22%), при такій же питомій вазі активів, що важко реалізуються станом на 01.01.2019р.

Характеристику ліквідності балансу ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» проведемо за даними додатку В й таблиці 2.2. Як свідчать дані проведених розрахунків станом на початок і кінець 2018р. з чотирьох умов ліквідності балансу у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» виконуються усі:  $A_1 > П_1$ ,  $A_2 > П_2$ ,  $A_3 > П_3$ ,  $A_4 < П_4$ . Втім, слід звернути увагу на стабільну тенденцію до скорочення власного оборотного капіталу підприємства.

Необхідно відмітити, що ситуація абсолютної ліквідності балансу ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» не була характерна у 2015-2016рр. Тільки на кінець 2017р. підприємство отримало погашення ОВДП та нарахованих доходів. Одночасно, підприємство провело розрахунки із поточними кредиторами та вдало організований фінансовий менеджмент не створив боргової ями за умов скорочення виробництва.

Таблиця 2.2 – Стан ліквідності балансу ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» у 2016-2018рр.

Порівняння відповідних груп		Платіжний лишок чи нестача в тис. грн. станом на 01 січня				Порівняння відповідних груп активу і пасиву балансу станом на 01 січня			
по активу	з пасивом	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Найбільш ліквідні активи, А1	Найбільш термінові зобов'язання, П1	-146355	-15191	275611	209510	А1<П1	А1<П1	А1>П1	А1>П1
Активи, що швидко реалізуються, А2	Коротко-строкові пасиви, П2	402106	636446	394876	458931	А2>П2	А2>П2	А2>П2	А2>П2
Активи, що повільно реалізуються, А3	Довгостро-кові пасиви, П3	1093742	457834	77014	551409	А3>П3	А3>П3	А3>П3	А3>П3
Активи, що важко реалізуються, А4	Постійні пасиви, П4	-1349137	-1078737	-747154	-1219510	А4<П4	А4<П4	А4<П4	А4<П4

Акціонери ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» надали довгострокову фінансову підтримку своєму підприємству. Це вберегло завод від падіння платоспроможності.

Достатність оборотного капіталу у ліквідній формі є запорукою високого рівня платоспроможності підприємства. На даний час у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» рівень забезпеченості оборотним капіталом у найбільш ліквідній формі є досить високим. Про це свідчать показники платоспроможності підприємства, значення яких у 2016-2018рр. перевищували їх гранично допустимі межі у декілька разів.

Так, дані таблиці 2.3 свідчать, що коефіцієнт покриття, який характеризує загальний рівень платоспроможності підприємства та повністю залежить від достатності оборотного капіталу, станом на 01.01.2019р. становив 2,591, що у 2,5 рази менше за його значення на початок року, але на 30% вище за оптимальну межу коефіцієнта поточної платоспроможності.

Таблиця 2.3 – Показники платоспроможності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за 2016-2018рр.

Показник	На 1.01. 2016 року	На 1.01. 2017 року	На 1.01. 2018 року	На 1.01. 2019 року	Норматив	Абсолютне відхилення за 2016-2018рр.
1. Коефіцієнт покриття	2,286	4,913	6,745	2,591	2,00	0,304
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,199	2,534	3,654	1,680	0,6-0,8	0,481
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,352	0,594	1,892	0,733	0,2-0,3	0,382
4. Наявність власних оборотних коштів, тис. грн.	1349137	1078737	747154	1219510	-	-129627

Високе значення коефіцієнта покриття означає, що ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» станом на 01.01.2019р. має можливість повернути борги поточним кредиторам за рахунок реалізації запасів, інкасації дебіторської заборгованості в повному обсязі та вільних грошових коштів. При цьому в його розпорядженні залишиться 61,4% його оборотних коштів, що в сумі становить 1562381 тис. грн., якої достатньо для продовження господарської діяльності без порушення нормального циклу кругообороту капіталу та безперебійного виробництва.

Щоб визначити, яким повинен бути мінімально необхідний розмір оборотного капіталу ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» для забезпечення безперебійного господарського процесу та сплати заборгованості по короткострокових зобов'язаннях розрахуємо мінімальну границю нормального коефіцієнту покриття, яка дорівнює 1,9. Таким чином, сукупні оборотні кошти підприємства мають перевищувати короткострокові зобов'язання майже вдвічі. Це забезпечить необхідний рівень платоспроможності, який дозволить не лише розраховатися по поточній

заборгованості, але й залишаються кошти для продовження господарської діяльності.

Враховуючи значення коефіцієнту покриття на останню звітну дату 2,591, станом на 1.01.2019р. фактичний загальний рівень платоспроможності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» перевищував його мінімально необхідну межу в 1,36 рази.

Фактичний загальний рівень платоспроможності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на 168% забезпечується коштами отриманими від інкасації дебіторської заборгованості та вільними грошовими коштами. Більш повну характеристику стану платоспроможності дає коефіцієнт швидкої ліквідності. Динаміка його величини протягом 2016-2018рр. була не стійкою до зростання, втім постійно перевищувала верхню оптимальну межу (0,8). Високе значення коефіцієнта швидкої ліквідності може приховувати проблему прострочених боргів споживачів та замовників продукції заводу. Це може бути характерним для ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», оскільки за 2018р. дебіторська заборгованість зросла вдвічі при менш інтенсивному прирості чистого доходу від реалізації (на 72,5%).

Найбільш жорстким критерієм, що характеризує достатній рівень платоспроможності підприємства є коефіцієнт абсолютної ліквідності. Він показує, яка частина поточних зобов'язань підприємства може бути погашена на дату складання балансу. Станом на 1.01.2019 року ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за рахунок наявних грошових коштів може сплатити 73% всіх боргів поточних кредиторів. Однак, нестабільність позитивної динаміки росту грошових коштів при зміні тенденції кредиторської заборгованості у бік зростання може негативно вплинути на рівень абсолютної платоспроможності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». У зв'язку з цим підприємству необхідно працювати на попередження розвитку цієї негативної тенденції.

Узагальнюючи дані проведеного аналізу визначимо тип фінансової стійкості ПАТ «КВБЗ» з огляду на рівень достатності оборотного капіталу



для забезпечення платоспроможності підприємства. Для цього складемо таблицю 2.4, в якій поряд з оцінкою поточного стану фінансової стійкості зробимо прогноз на короткострокову і довгострокову перспективу.

Таблиця 2.4 – Класифікація типів фінансової стійкості, виходячи із ступеня ліквідності обігових коштів ПАТ «Крюківський вагобудівний завод» станом на 01.01.2019р.

Тип фінансової стійкості	Поточна фінансова стійкість	В короткостроковій перспективі	В довгостроковій перспективі
Абсолютна фінансова стійкість	$A1 > П1$	$A1 > П1+П2$	$A1 > П1+П2+П3$
	$480275 < 968529$	$480275 < 1280670$	$480275 < 1579336$
Нормальна фінансова стійкість	$A1+A2 > П1$	$A1+A2 > П1+П2$	$A1+A2 > П1+П2+П3$
	$1536421 > 968529$	$1536421 > 1280670$	$1536421 < 1579336$
Передкризовий стан	$A1+A2+A3 > П1$	$A1+A2+A3 > П1+П2$	$A1+A2+A3 > П1+П2+П3$
	$2928829 > 968529$	$2928829 > 1280670$	$2928829 > 1579336$
Кризовий стан	$A1+A2+A3 < П1$	$A1+A2+A3 < П1+П2$	$A1+A2+A3 < П1+П2+П3$
	$2928829 > 968529$	$2928829 > 1280670$	$2928829 > 1579336$

Дані таблиці 2.4 свідчать, що враховуючи ступінь ліквідності оборотних коштів, фінансовий стан ПАТ «Крюківський вагобудівний завод» у поточному періоді та на короткострокову перспективу характеризується нормальною фінансовою стійкістю. Втім, у довгостроковій перспективі збереження цього рівня при незмінності умов господарювання не передбачається. Так, у стратегічній перспективі ПАТ «Крюківський вагобудівний завод» загрожує розвиток фінансової кризи.

Цей висновок підтверджується результатами аналізу загальних показників фінансової стійкості, які базуються на виявленні рівня достатності власного оборотного капіталу та інших довго- й короткострокових джерел фінансових ресурсів для формування запасів підприємства як основи його виробничого циклу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Загальні показники фінансової стійкості ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за 2016-2018рр.

Показник	Станом на 01 січня				Абсолютне відхилення за		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Наявність власних оборотних коштів, тис. грн.	1349137	1078737	747154	1219510	-270400	-331583	472356
Загальна величина власних та короткострокових позикових коштів у формуванні запасів, тис. грн.	1647803	1584014	1450415	1562041	-63789	-133599	111626
Загальна величина основних джерел формування запасів, тис. грн.	1959944	1732682	1500478	2033123	-227262	-232204	532645
Запаси, тис. грн.	1392408	963111	780275	893940	-429297	-182836	113665
Лишок(+), нестача (-) власних оборотних коштів в формуванні запасів, тис. грн.	-43271	115626	-33121	325570	158897	-148747	358691
Лишок(+), нестача (-) власних, довгострокових джерел формування запасів, тис. грн.	255395	620903	670140	668101	365508	49237	-2039
Лишок(+), нестача (-) загальних джерел формування запасів, тис. грн.	-43271	769571	720203	1139183	812842	-49368	418980

Джерело: розраховано автором на підставі звітності ПАТ «КВБЗ»

В результаті зростання суми власного оборотного капіталу внаслідок зменшення збитковості основного виду діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» у 2018р. його розмір перевищив обсяг запасів. Це означає, що власного оборотного капіталу достатньо для повного покриття запасів підприємства. Отже, станом на 01.01.2019р. ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» має абсолютну фінансову стійкість. Втім, такий стан не є стабільним для підприємства. Так, абсолютна фінансова стійкість спостерігалася й на 01.01.2017р. На зміну їй прийшла нормальна фінансова стійкість, за якої власних оборотних коштів недостатньо для покриття

запасів. Для їх фінансування використовуються довго- і короткострокові позикові фінансові ресурси.

Дана ситуація свідчить про залежність підприємства від стабільного поповнення власного оборотного капіталу нерозподіленим прибутком. Збитковість підприємства становить істотну загрозу для ймовірного погіршення фінансової стійкості ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод».

Дані додатку Г характеризують операційну, фінансово-інвестиційну та звичайну діяльність ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» як збиткові. Причинами цього є високий рівень собівартості, який у 2018р. склав 94,4%. Це не дозволяє підприємству покривати всі операційні, фінансові та інвестиційні витрати. Запровадження економії адміністративних витрат, витрат на збут та інших витрат у 2018р. при зростанні чистого доходу від реалізації призвело до зниження рівня збитковості основного виду діяльності у шість разів. Але все ж таки поріг беззбитковості ще не подоланий.

Для реальної оцінки фінансового стану підприємства, крім абсолютних показників, доцільно використовувати комплекс відносних показників. В додатку Д пропонується розрахунок фактичних величин цих показників по ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» в динаміці.

Розраховані показники в додатку Д свідчать про досить високий рівень фінансової стійкості ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Це підтверджується наступними значеннями коефіцієнтів.

1. Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальному обсязі фінансових ресурсів, по товариству за період з початку 2016 року до кінця 2018 року зменшився, але залишився вище граничного значення 0,5. Так, станом на 01.01.2019р. коефіцієнт автономії дорівнював 59,38% при необхідних 50%.

2. Коефіцієнт фінансового левериджу відображає співвідношення між позиковим та власним капіталом. Розраховане значення даного показника для ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» станом на 1 січня 2019 року відповідає нормативному значенню, яке повинно бути меншим за 1.

Протягом 2016-2018рр. коефіцієнт фінансового ризику підвищився із 0,5705 до 0,684. Ця сформована тенденція виявилася стабільною за рахунок постійного росту зобов'язань. Незважаючи на збереження негативної динаміки росту коефіцієнта фінансового левериджу його величина не досягла критичної величини понад граничну межу. Це означає, що на кожен гривню власного капіталу товариство залучило 68,4 коп. позикових фінансових ресурсів. Тобто у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» залежність від зовнішніх джерел фінансування є низькою, але характеризується стабільним зростанням. Цей висновок є підтвердженням необхідності застосування превентивних антикризових заходів з метою попередження розвитку фінансової кризи.

3. Негативну тенденцію до збільшення має коефіцієнт концентрації залученого капіталу. Він показує, яку питому вагу займають позикові кошти у загальній вартості джерел формування майна. Впродовж 2016-2018рр. цей показник зростав й станом на 01.01.2019 р. досяг 40,62%. Це не критичний рівень заборгованості, втім стабільна тенденція його росту привертає до себе особливу увагу.

4. Цей висновок підтверджується величиною коефіцієнта концентрації поточних зобов'язань в загальній сумі позикових джерел формування майна. У 2018р. характерною стала тенденція його росту, яка характеризується такими даними: станом на 1 січня 2018 року питома вага поточних зобов'язань в позиковому капіталі склала 26,42%, 1 січня 2019 року вона вже дорівнювала 74,14%. В такій ситуації зростає вплив рішень поточних кредиторів на фінансове управління підприємством.

5. Коефіцієнт концентрації кредиторської заборгованості станом на 01.01.2019р. дорівнював 0,3855, що на 36% більше ніж на кінець 2016р. Це пояснюється тим, що поточні зобов'язання ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» станом на 01.01.2019р. повністю складаються з кредиторської заборгованості, оскільки короткострокові банківські кредити погашені.

6. Крім того, впродовж 2016-2018рр. спостерігається зростання коефіцієнта маневрування. При позитивному значенні цей показник характеризує частку власних коштів, яка знаходиться у мобільній формі, що дозволяє в тій чи іншій мірі маневрувати цими коштами. У ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» ця частка станом на 01.01.2019р. становить 62,98%, що відповідає оптимальному рівню вище 50%.

7. Одночасно проходило збільшення коефіцієнту мобільності, який показує частку оборотних коштів в загальній вартості майна підприємства. Питома вага оборотних активів зросла із 59,32% на кінець 2016 року до 78,01% станом на 1 січня 2019 року. Стабільна динаміка росту частки оборотних активів – це позитивне явище, яке стримує розвиток кризових процесів. Існування такої тенденції свідчить про підвищення рівня ліквідності оборотних коштів і майна в цілому, що резонансно відображається на підвищенні спроможності підприємства своєчасно погашати заборгованість. Тому, на даному етапі господарської діяльності необхідно застосувати підтримуючу тактику для збереження тенденції росту рівня мобільності майна товариства.

8. Відносно характеристики стану ліквідності оборотних коштів, слід зауважити, його стабільно високий рівень. Це видно з динаміки величини коефіцієнта мобільності оборотних коштів. Так станом на 1 січня 2019 року спостерігається її зростання до 28,3%. Стан мобільності оборотних активів товариства є досить високим. Це вимагає адекватного використання вільного резерву ліквідності, щоб його утворення не шкодило прибутковості підприємства. Саме з цією метою ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» відкриває короткострокові до трьох місяців депозити у банку.

9. Важливим для оцінки фінансової стійкості підприємства є характеристика показників забезпеченості власними оборотними коштами формування запасів та оборотних активів. Враховуючи наявність власних оборотних коштів обидва показники мають значення вище оптимального рівня. Так, станом на 01.01.2019р. запаси на 100% фінансувалися за рахунок

власних оборотних коштів. При цьому їх частка у розрахунку на 1 грн. оборотних коштів становила 48 коп., що майже у п'ять разів більше за оптимальну межу. Однак, зруйнувати високий рівень забезпеченості власним капіталом спроможна криза прибутковості, яка має місце в діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Вихід підприємства за межу беззбитковості та покриття за рахунок мобілізації внутрішніх резервів непокритих збитків вимагає проведення санації балансу товариства (або чистої санації) у поєднанні із всіма видами реструктуризації.

Тому, з огляду на наявність ранніх ознак фінансової кризи у вигляді збитковості господарської діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», товариство потребує термінового здійснення антикризових заходів попереджувального характеру. Ігнорування передумов зародження кризової ситуації у довгостроковій перспективі може призвести до втрати фінансової незалежності.

Основні причини цього полягають: по-перше, у втраті ринків збуту у країнах СНД внаслідок жорсткого впливу несприятливих факторів геополітичної ситуації України; по-друге, у відсутності внутрішньодержавних замовлень на виробництво вантажних, пасажирських вагонів та вагонів для метро; і по-третє – це економіко-правова та ринкова складність виходу на європейський ринок.

Виробничий потенціал ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на сучасному етапі функціонування фінансово-господарської діяльності не зруйнований та має всі можливості для інноваційного розвитку. Це доводить необхідність застосування антикризової програми для попередження поглиблення фінансової кризи, неконтрольований розвиток якої може становити загрозу функціонуванню заводу, що має ряд негативних економічних та соціальних наслідків, серед яких найбільш значними є: скорочення робочих місць – посилення соціальної напруги в районі, втрата платника податків – зменшення доходної частини бюджету, втрата конкурентоспроможного суб'єкта господарської діяльності, що порівняно з

підприємствами-аналогами випускає більш широкий асортимент вантажних та пасажирських вагонів високої якості, наслідком чого з високою ймовірністю можливе падіння рівня конкурентної боротьби на внутрішньому ринку вагонобудування, що загрожує зниженням якості вантажних та пасажирських перевезень при підвищенні цін на транспортні послуги ПАТ «Укрзалізниця».

#### 2.4 Виявлення ранніх ознак фінансової кризи та оцінка ймовірності банкрутства підприємства у перспективі

Фінансову кризу слід розглядати як цілий комплекс взаємопов'язаних проблем, що виникають у сфері фінансів підприємства. У зв'язку з цим, виділяються послідовні стадії розвитку фінансової кризи. Її ранні ознаки з'являються у вигляді порушення ліквідності – спочатку як окремих складових майна, а потім підприємства в цілому, чим започатковується процес порушення фінансової рівноваги. Оскільки ліквідність визначає якість матеріальної основи платоспроможності, то уповільнення процесу перетворення активів у засоби платежу резонансно обумовить порушення розрахунково-платіжної дисципліни суб'єкта господарювання. Відповідно уповільнення оборотності майна та дефіцитний чистий грошовий потік підривають основи формування прибутку підприємства. Наслідком цього стає дефіцит рефінансування, вимивання власного капіталу перманентними збитками, втрата фінансової незалежності, яка виражається у незабезпеченні зобов'язань підприємства сукупною вартістю активів.

Хронічна збитковість при одночасному збільшенні позикового капіталу призводить до зниження вартості підприємства – приведеної до теперішньої вартості потоку виплат кредиторам та акціонерам (власникам). Несвоєчасне застосування адекватних заходів по запобіганню розвитку фінансової кризи

може призвести до падіння вартості підприємства нижче за суму зобов'язань кредиторам. Це означає, що акціонерний капітал «зникає». Саме цим характеризується фінансовий крах бізнесу, тобто настає повне банкрутство – банкрутство акціонерів. Вартість підприємства може знизитися до рівня, нижчого навіть за ліквідаційну суму активів. Тоді ліквідаційна маса розглядатиметься як вартість підприємства, ліквідація якого є більш економічно доцільною, ніж його експлуатація. Отже, квінтесенцією розвитку фінансової кризи є банкрутство підприємства, яке веде до його ліквідації, що для власників означає повну втрату вкладеного капіталу.

Поаналізуємо ознаки стадій розвитку фінансової кризи у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Так, в останні три роки підприємству не просто було здійснювати свою виробничу діяльність: доводилося переорієнтовуватися з російських поставок матеріальних ресурсів на закупку їх альтернативи в інших країнах, працювати в умовах введення валютних обмежень і кризи в банківській системі, враховувати інші чинники в своїй роботі, при цьому виконувати всі свої зобов'язання перед споживачами. Втім, перша стадія фінансової кризи – криза ліквідності – не розгорнулася на підприємстві. Водночас, перевищення темпів росту дебіторської заборгованості над інтенсивністю приросту чистого доходу від реалізації у 2018р. може свідчити про появу несплачених своєчасно рахунків споживачами та замовниками вагонобудівної продукції. Слід зауважити, що особливість господарської діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» криється у випуску продукції на замовлення. Відповідно замовник має передбачати свої витрати по оплаті замовлених вагонів й внести аванс. У зв'язку з цим несплата рахунків дебіторами є мало ймовірною. Однак, від кризи неплатежів не застрахований ніхто.

Відсутні у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» й ознаки активної фази кризи платоспроможності. Однак, зростання кредиторської заборгованості у 2018р. істотно перевищило приріст чистого доходу від реалізації. Це може свідчити про появу несплачених підприємством



своєчасно рахунків кредиторів. Як свідчать показники ділової активності у додатку Е тривалість фінансового циклу є додатною величиною й протягом 2016-2018рр. скорочується. Це означає, що підприємство після завершення господарського обороту та проведення розрахунків із кредиторами у 2018р. мало 152 дні обороту вільної ліквідності. Єдиною передумовою ймовірного формування проблем у сфері платоспроможності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» є тенденція зменшення показників платоспроможності, хоча вони не набули значень менших за оптимальні межі. Проте збереження тенденції росту кредиторської заборгованості випереджаючими темпами порівняно із розширенням виробництва може призвести до започаткування кризи платоспроможності.

Іноді послідове включення стадій розвитку фінансової кризи порушується впливом зовнішніх чинників. Так як ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» найбільше потерпає від відсутності широкомасштабних замовлень, яких потребує вітчизняна залізниця, то в першу чергу це позначається на фінансових результатах. Саме це є причиною того, що у 2016-2018рр. ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» працював збитково. На кінець 2017р. на підприємстві сформувалися непокриті збитки у балансі й продовжили зростати у 2018р. Тривале перебування підприємства за межами беззбитковості провокує нарощування збитків у балансі, які «з'їдають» власний капітал. Внаслідок цього може погіршитися фінансова стійкість підприємства. А при безконтрольному розвитку криза прибутковості прямо обумовлює загрозу втрати фінансової стійкості підприємства. Наявність кризи прибутковості у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на стадії розгортання свідчить про створення передумов для формування загрози втрати фінансової стійкості підприємства.

Кінцевою стадією розвитку фінансової кризи є банкрутство підприємства. Проведемо оцінку ймовірності банкрутства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на основі узагальнення стадій розвитку

фінансової кризи. Для цього у таблиці 2.6 представлена зведена характеристика розвитку фінансової кризи на підприємстві за методикою, запропонованою Т. П. Гудзь.

Таблиця 2.6 – Стадії та фази розвитку фінансової кризи на етапі її активного розвитку [15, с. 88]

Тип фінансового стану	Передкризовий з виникненням передумов розвитку фінансової кризи		Передкризовий з поглибленням фінансової кризи		Кризовий зі стрімким розвитком фінансової кризи		Кризовий з досягненням піку розвитку фінансової кризи
	1	2	3	4	5	6	
Фаза фінансової кризи							
Стадії видів фінансової кризи	Зародження						
	Криза ліквідності	Наростання					
		Зародження		Розгортання			
	Криза платоспроможності		Наростання	Наростання	Настання		
			Зародження	Зародження	Розгортання		
	Криза прибутковості			Наростання	Наростання	Настання	
				Зародження	Зародження	Розгортання	
				Втрата фінансової стійкості	Наростання	Наростання	Настання
					Розгортання	Настання	
Стадія фінансової кризи	Прояв ранніх ознак фінансової кризи			Зародження банкрутства	Наростання банкрутства	Розгортання банкрутства	Настання банкрутства

Застосування аналітичного апарату системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» свідчать про активний розвиток кризи прибутковості в діяльності даного підприємства, що припадає на 2018р. (табл. 2.7). За результатами проведеного дослідження кризових проявів в діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за 2016-2018 рр. встановлено хронічний характер кризи прибутковості, яка стабільно перебуває в активній фазі протікання, оскільки не усунуті її першопричини появу й додаються нові кризові чинники.

Таблиця 2.7 – Ідентифікація глибини розвитку фінансової кризи у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за 2016-2018 рр.

Форма кризи	Рівень глибини	Період		
		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Криза ліквідності	Досягнутий	усунення	усунення	усунення
	Розвинутий	усунення	усунення	усунення
	Започаткований	усунення	усунення	зародження
Криза платоспроможності	Досягнутий	усунення	усунення	усунення
	Розвинутий	усунення	усунення	усунення
	Започаткований	усунення	усунення	усунення
Криза прибутковості	Досягнутий	наростання	розгортання	розгортання
	Розвинутий	розгортання	розгортання	розгортання
	Започаткований	розгортання	розгортання	розгортання
Загроза втрати фінансової стійкості	Досягнутий	усунення	усунення	усунення
	Розвинутий	усунення	усунення	усунення
	Започаткований	усунення	усунення	зародження
фаза	Досягнутий	0	1	2
	Розвинутий	1	2	3
	Започаткований	2	3	4
стадія	Досягнутий	усунення банкрутства	прояв ранніх ознак фінансової кризи	прояв ранніх ознак фінансової кризи
	Розвинутий	прояв ранніх ознак фінансової кризи	прояв ранніх ознак фінансової кризи	прояв ранніх ознак фінансової кризи
	Започаткований	прояв ранніх ознак фінансової кризи	прояв ранніх ознак фінансової кризи	зародження банкрутства
Тип фінансового стану	Досягнутий	стан фінансової рівноваги	передкризовий з виникненням передумов розвитку фінансової кризи	передкризовий з виникненням передумов розвитку фінансової кризи
	Розвинутий	передкризовий з виникненням передумов розвитку фінансової кризи	передкризовий з виникненням передумов розвитку фінансової кризи	передкризовий з поглибленням фінансової кризи
	Започаткований	передкризовий з виникненням передумов розвитку фінансової кризи	передкризовий з поглибленням фінансової кризи	передкризовий з поглибленням фінансової кризи

Джерело: розраховано автором на підставі [15, с. 88]

У 2018р. криза прибутковості характеризується уповільненням темпів поглиблення. Досягнутий тип фінансового стану підприємства у 2018 р. – передкризовий із загрозою до поглиблення фінансової кризи.

Виявлений кризовий процес при безперешкодному його протіканні внаслідок відсутності адекватних антикризових заходів має перспективи трансформації у кризовий зі стрімким розвитком фінансової кризи, що загрожує банкрутством ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Цей висновок підтверджує графік на рисунку 2.7.

Так, з рисунку 2.7 можемо прослідкувати, що із досягнутої у 2017 р. стадії заспокоєння фінансова криза у 2018р. перейшла до чергового витку циклу фінансової кризи зі стрімким формуванням ознак банкрутства. Одночасно спостерігався подальший розвиток кризових процесів на стадії зародження банкрутства.

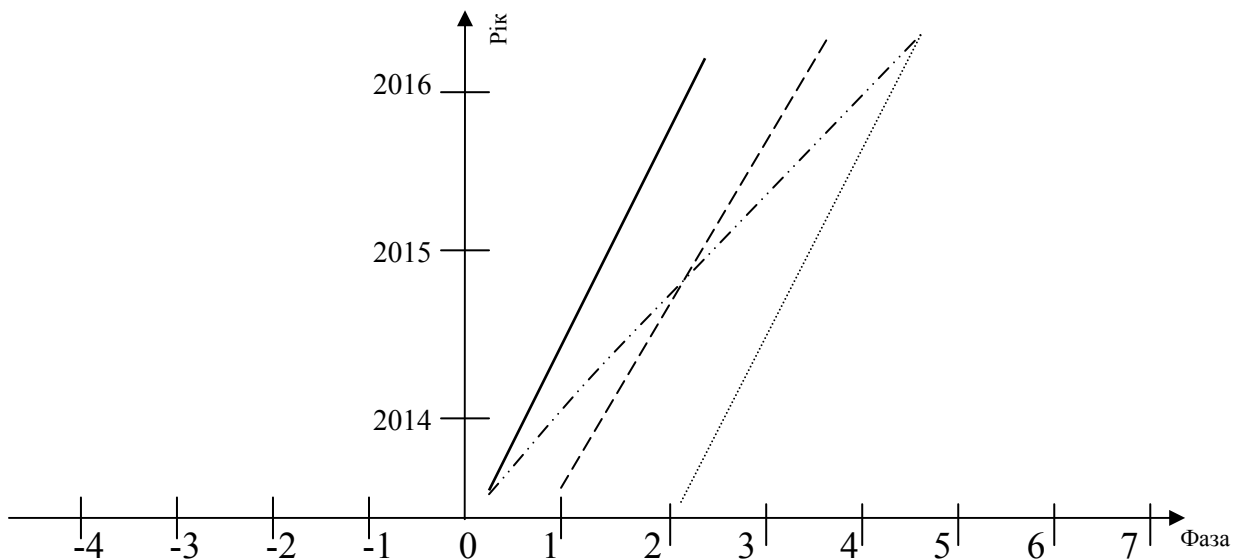


Рисунок 2.7 – Розвиток ранніх ознак фінансової кризи у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» у 2016-2018 рр. за рівнями глибини:

- — — — досягнутим;
- - - - розвинутиим;
- ..... — започаткованим;
- ··· - узагальненим.

У зв'язку з цим тип фінансової стійкості ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» у 2016р. характеризувався як передкризовий на етапі формування передумов розвитку фінансової кризи. Виявлені кризові

наслідки розкриваються у формуванні поточних збитків за результатами операційної, фінансово-інвестиційної та звичайної діяльності.

Так, 2017 р. характеризувався ознаками поглиблення кризи прибутковості, до яких слід віднести вимивання власного капіталу непокритими збитками у балансі, зростання зобов'язань, скорочення виробництва та реалізації продукції, зменшення власних оборотних коштів, перевищення темпу росту витрат над доходами підприємства.

Найглибшої фази розвитку фінансова криза досягла у 2018 р. В цей період була сформована стадія зародження банкрутства, яка проявлялась в поглибленні кризи прибутковості, неефективному використанні капіталу, зростанні зобов'язань, дефіциті самофінансування, зниженні фінансової стійкості та відсутності стабільного власного внутрішнього джерела поповнення власних оборотних коштів.

У зв'язку з цим можна говорити про формування передумов загрози втрати фінансової стійкості. Це означає, що ознаки фінансової кризи мають стабільний характер. А причини їх появи є об'єктивними, зовнішніми, на які підприємство не має впливу. Хоча швидкість розвитку кризи прибутковості у 2018р. уповільнилась, втім не можна говорити про її заспокоєння. Підприємство потребує термінового застосування дієвих антикризових заходів, спрямованих на попередження активного розвитку фінансової кризи.

Спираючись на результати аналізу фінансового стану ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» та виходячи із виявлених кризових наслідків, ми провели встановлення причин їх виникнення. Серед загальних чинників слід відмітити низький рівень платоспроможного попиту підприємств-споживачів, нестабільність у паливно-енергетичному комплексі та конкурентний тиск на внутрішньому ринку. До типових факторів відносяться криза неплатежів, наявність значних обсягів основних фондів, незадіяних у господарській діяльності, відсутність ефективної системи контролінгу витрат, недостатня завантаженість виробничих потужностей.

Індивідуальним кризовим чинником виступає непродумана державна політика у галузі вагонобудування.

Ризиками, які можуть обумовити погіршення фінансового стану ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» пов'язаними з господарською діяльністю ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» і галуззю, в якій працює підприємство є: залежність збуту продукції від наявності замовлень; подальше зростання валютних курсів і, як наслідок, значне підвищення цін на матеріальні ресурси може збільшити собівартість готової продукції та знизити прибуток від її реалізації. За 2018 рік значне зростання валютних курсів викликало подорожчання матеріалів на 15%, комплектуючих виробів - на 22%, крім того, ціна на електроенергію виросла на 12% у середньому за рік. Така ситуація призводить до вимушеного збільшення цін на вагони і не сприяє нарощенню обсягів виробництва та реалізації продукції через цінову неконкурентоздатність на ринках збуту. Для виходу з цієї ситуації підприємство застосовує гнучку цінову політику з метою максимального збереження своїх позицій на конкретному ринку збуту. Крім того, подальша неможливість постачань продукції на російський ринок призведе до втрати достатньо ємного ринку збуту та зниження обсягів виробництва і реалізації продукції. Для недопущення падіння обсягів виробництва через припинення постачань в Росію, збутові підрозділи ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» активізували діяльність з пошуку нових ринків збуту. Так, в останні три роки значно збільшилися постачання на внутрішній ринок, були здійснені поставки як для традиційних іноземних партнерів, так і нових країн – споживачів.

Проведемо аналіз ймовірності банкрутства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» відповідно до вітчизняних та іноземних моделей прогнозування банкрутства.

Найбільш широке застосування серед методів діагностики банкрутства має багатofакторна Z-модель Альтмана:

$$Z=1,2 \cdot X_1+1,4 \cdot X_2+3,3 \cdot X_3+0,6 \cdot X_4+0,99 \cdot X_5 \quad (2.1)$$

Позначення розшифровано у таблиці 2.8. В залежності від значення  $Z$  прогнозують ймовірність банкрутства: до 1,8 – дуже висока, від 1,81 до 2,7 – висока, від 2,8 до 2,9 – можлива, понад 3,0 – дуже низька.

Проведемо оцінку ймовірності банкрутства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за моделлю Альтмана (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Визначення ймовірності банкрутства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за 2016-2018 рр. на основі  $Z$ - моделі Альтмана

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+;-) показника 2017 року порівняно з 2016 роком	Відхилення (+;-) показника 2018 року порівняно з 2017 роком
$X_1$ - робочий капітал / сума активів	0,322	0,248	0,374	-0,074	0,126
$X_2$ - нерозподілений прибуток / сума активів	0,064	-0,057	-0,093	-0,122	-0,036
$X_3$ - прибуток до виплати процентів і податків / сума активів	-0,103	-0,134	-0,034	-0,031	0,100
$X_4$ - вартість власного капіталу / сума зобов'язань	2,684	2,150	1,462	-0,534	-0,687
$X_5$ - виручка від реалізації / сума активів	0,843	0,414	0,659	-0,429	0,245
$Z$ - показник	2,581	1,476	1,737	-1,105	0,261
Ймовірність банкрутства	висока	висока	висока	X	X

За даними таблиці 2.8 можемо зробити висновок про те, що протягом трьох років за п'ятифакторною моделлю Альтмана ймовірність банкрутства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» не коливалася й була високою. На такий несприятливий прогноз вплинула збитковість підприємства. Так, вище проведений аналіз показав, що активної фаза кризи прибутковості зберігалася в продовж 2016-2018рр. й загроза банкрутства тільки наближалася. Втім, виток стрімкого розвитку фінансової кризи у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» оминув підприємство, тому говорити про межу банкрутства станом на 01.01.2019р. ще зарано.

О.О. Терещенко вивів універсальну дискримінантну функцію:

$$Z=1,5 \cdot X_1+0,08 \cdot X_2+10 \cdot X_3+5 \cdot X_4+0,3 \cdot X_5+0,1 \cdot X_6 \quad (2.2)$$

Розшифровка позначень моделі (2.2) представлена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Визначення ймовірності банкрутства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за 2016-2018рр. на основі універсальної дискримінантної функції

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+;-) показника 2017 р. порівняно з 2016 р	Відхилення (+;-) показника 2018 р. порівняно з 2017 р.
X <sub>1</sub> - cash-flow / зобов'язання	0,249	-0,265	-0,183	-0,514	0,082
X <sub>2</sub> - валюта балансу / зобов'язання	3,684	3,150	2,462	-0,534	-0,687
X <sub>3</sub> - прибуток / валюта балансу	-0,104	-0,138	-0,035	-0,035	0,104
X <sub>4</sub> - прибуток / виручка від реалізації	-0,123	-0,334	-0,052	-0,211	0,282
X <sub>5</sub> - виробничі запаси / виручка від реалізації	0,170	0,369	0,278	0,199	-0,090
X <sub>6</sub> - виручка від реалізації / валюта балансу	0,843	0,414	0,659	-0,429	0,245
Z- показник	-0,849	-3,050	-0,537	-2,201	2,513
Ймовірність банкрутства	висока	висока	висока	х	х

Інтерпретація значення показника Z в моделі О.О. Терещенка є такою:  $Z > 2$  – підприємство є фінансово стійким;  $1 < Z < 2$  – на підприємстві порушена фінансова рівновага;  $0 < Z < 1$  – підприємству загрожує банкрутство;  $Z < 0$  – підприємство є напівбанкрутом. Керуючись запропонованою О.О. Терещенком інтерпретацією результативного показника «Z» можемо зробити висновки, які підтверджують високу ймовірність банкрутства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» у 2016-2018рр. Отже, стабільна загроза банкрутства триває щонайменше три роки. Висновки за моделлю О.О. Терещенка підтверджуються вище проведеним аналізом ознак фінансової кризи та отриманими результатами прогнозування банкрутства за моделлю Е. Альтмана. Це означає, що чинники, що породили розвиток фінансової кризи залишаються не усунутими. Їх об'єктивна природа пов'язана із частковою втратою зовнішніх ринків збуту через воєнний конфлікт України й Росії. Об'єктивно обумовлена збитковість ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» становить реальну загрозу підприємству за умов її збереження у перспективі.



Модель Т.П. Гудзь для оцінки ймовірності банкрутства виробничих підприємств має вигляд:

$$Y = 0,4190 + 0,0289 \cdot X_1 + 0,0245 \cdot X_2 - 0,0175 \cdot X_3 + 0,0036 \cdot X_4 - 0,2166 \cdot X_5 \quad (2.3)$$

Розшифровка позначень моделі (2.3) представлена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Визначення ймовірності банкрутства ПАТ «Крюківський вагобудівний завод» за 2016-2018рр. на основі моделі Т.П. Гудзь для виробничих підприємств

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (+;-) показника 2017 р. порівняно з 2016 р	Відхилення (+;-) показника 2018 р. порівняно з 2017 р.
X <sub>1</sub> – коефіцієнт структури джерел формування оборотних коштів	1,185	0,782	0,921	-0,404	0,139
X <sub>2</sub> – коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів	0,686	0,768	0,282	0,082	-0,486
X <sub>3</sub> – коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,326	0,454	0,549	0,128	0,095
X <sub>4</sub> – коефіцієнт рентабельності основного виду діяльності	-0,122	-0,279	-0,045	-0,156	0,234
X <sub>5</sub> – коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,281	0,212	0,386	-0,070	0,174
Y – показник (коефіцієнт автономії)	0,403	0,406	0,359	0,003	-0,046
Ймовірність банкрутства	ранні ознаки	ранні ознаки	зародження загрози	x	x

В даній моделі інтерпретація показника «у» – коефіцієнта автономії – відбувається за його економіко-правовим змістом: при значенні інтегральної оцінки більше 0,5 фінансовий стан підприємства характеризується відносно стабільним у короткостроковій перспективі; додатне, але нижче 0,5 значення «у» свідчить про дисбаланс фінансової рівноваги підприємства, що сигналізує про наявність кризових процесів; від’ємна прогнозована величина «у» показує відсутність чистих активів на підприємстві, що загрожує йому банкрутством у найближчий рік діяльності. Результати проведених розрахунків за моделлю Т.П. Гудзь свідчать про наявність ранніх ознак

фінансової кризи у 2016-2017рр. й у 2018р. має місце зародження загрози банкрутства.

Слід вказати на сильні сторони підприємства, які стримують розвиток фінансової кризи. Не значний знос основних фондів свідчить про оновлений виробничий потенціал, який ні фізично, ні морально зношеним не є. У попередні роки ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» активно здійснювало технічне переозброєння виробництва та впроваджувало енергозберігаючі технології. І хоча в останні роки у зв'язку з тривалою фінансово-економічною кризою підприємство було змушене значно зменшити обсяг фінансування на вказані цілі, але впровадження заходів в цьому напрямку продовжується.

ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» має менеджмент і маркетинг на високому рівні. Незважаючи на складні економічні умови керівництво заводу не допустило активного розвитку кризової ситуації. Застосовуються досить не популярні заходи задля збереження виробника, так як скорочення працівників. Для попередження кризової ситуації маркетингові та збутові служби ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» проводять оцінку та аналіз конкурентного середовища на кожному окремому ринку збуту та застосовують гнучку цінову політику, що дозволяє зберегти позиції на важливих для підприємства ринках.

Погіршення економічної та політичної кризи в Україні може негативно вплинути на діяльність підприємства. Тому, для ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» нагальною є програма фінансової стабілізації, впровадження якої буде спрямоване на подолання фінансових проблем.

Отже, ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» перебуває на етапі турбулентності життєвого циклу. У зв'язку з цим адекватною основою вироблення плану оздоровчих заходів є корпоративна реструктуризація з комбінуванням наступальної і захисної стратегій. Враховуючи, що фінансова криза досягла третьої фази розвитку, а власники підприємства активно його підтримують, то правовим полем плану реструктуризації з метою

попередження банкрутства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» є випереджаюча реструктуризація.

Результати оцінки загрози банкрутства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» дають можливість охарактеризувати її причинно-наслідкові зв'язки за наступними даними:

1. Наявність суми непокритих збитків на даний час не призвело до появи дефіциту власних оборотних коштів це свідчить про стриманість розвитку фінансової кризи. Втім, слід визнати порушення основних принципів господарювання – самоокупності та самофінансування. Це означає, що поповнення власних оборотних коштів за рахунок власних внутрішніх джерел фінансування, яким є прибуток, не відбувається. Внаслідок, порушення механізму самофінансування на підприємстві створюються передумови для формування загрози зниження фінансової стійкості.

2. ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» у ринковому сегменті орієнтується на внутрішній ринок України. За останні три роки підприємство ослабило свої позиції на ринку. Тому, на сьогодні пріоритетним напрямком маркетингової діяльності заводу є повернення своїх позицій на первинних ринках, тобто відновлення роботи безпосередньо зі споживачами. Ринкова позиція ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на товарному ринку України є нестабільною. Сировина та матеріали для ведення господарської діяльності є в наявності в межах держави, але попит на деяку продукцію незадовільний.

3. Оцінивши динаміку доходів та витрат ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» необхідно відмітити, що при зростанні обсягів виробництва темп росту чистого доходу випереджає приріст собівартості продукції. При скороченні обсягів діяльності, яке спостерігалось у 2017р. підприємству характерне більш швидке падіння чистого доходу від реалізації порівняно із зменшенням собівартості. Це наслідок впливу інфляції. Його

об'єктивну присутність важливо враховувати при плануванні антикризових заходів.

4. Виробництво продукції є матеріаломістким. Рівень матеріальних витрат до обсягу виробництва за останні три роки роботи склав у 2018 р. – 94,4%. Це свідчить про істотну залежність внутрішньої цінової політики підприємства від інфляції.

За результатами проведеної оцінки стадії розвитку фінансової кризи у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» встановлено хронічний перебіг кризи прибутковості, яка формує передумови виникнення ситуації зародження банкрутства підприємства. Причинами цього є закономірне поглиблення кризи прибутковості та формування передумов загрози втрати фінансової стійкості, що дозволяє кваліфікувати фінансовий стан підприємства як нестабільний у довгостроковій перспективі при умові збереження виявлених негативних процесів в його діяльності.

Таким чином, ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» має потужний виробничий потенціал, але за відсутності належного обсягу замовлень він не використовується на повну потужність. Зважаючи на загрозу росту фінансової залежності від зовнішніх кредиторів, з метою попередження знецінення вартості власного капіталу за доцільне визнано участь власників у формі розширення фінансової допомоги та розвитку партнерських відносин для виходу на нові зовнішні ринки збуту продукції ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Це дозволить поповнити власні внутрішні фінансові ресурси та отримати можливість розвитку господарської діяльності при умові відкриття перспектив на ринку.

Наявність у власників можливості забезпечити розширення ринкової ніші товариства зводить ризик його капіталовкладень до мінімального. Оскільки адекватну протидію розвитку фінансової кризи можливо побудувати на основі захисної стратегії шляхом реалізації заходів внутрішньої реструктуризації: мобілізації прихованих резервів, продаж непродуктивних активів, рефінансування дебіторської заборгованості,

призупинення пробних проектів, аналіз шляхів збуту, оптимізація цінової політики, скорочення суми постійних і зниження рівня змінних витрат, формулювання ключових факторів успіху та залучення персоналу до вирішення проблем з метою створення атмосфери розуміння, об'єднання зусиль та збереження спеціалістів, управління грошовими коштами на основі побудови системи бюджетів із забезпеченням щоденної звітності про стан рахунків.

## Висновки за розділом 2

Отже, результати аналізу розвитку фінансової кризи у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» свідчать про її тривалий характер на стадії кризи прибутковості. На підприємстві спостерігаються ранні ознаки порушення фінансової рівноваги. Втім, єдиним серйозним наслідком фінансової кризи у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» є хронічна збитковість поточної діяльності. В свою чергу, це виступає причиною вимивання власного капіталу перманентними збитками. Тривале збереження цього процесу загрожує підприємству істотним порушенням його фінансової стійкості й можливо навіть її втратою.

Узагальнюючи результати прогнозування банкрутства підприємства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за різними моделями можемо зробити висновок про те, що результати оцінки суттєво не відрізняються і в цілому характеризують кризові перспективи підприємства за умови незмінності виявлених негативних тенденцій, зокрема, накопичення збитків у балансі. Так, в 2016-2018рр. фінансовий стан ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» був кризовим, а загроза банкрутства висока. Отже, за підсумками діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» у 2018р. існує дуже висока ймовірність банкрутства підприємства.

Підсумовуючи, слід вказати на те, що розвиток фінансової кризи на підприємстві є контрольованим і критична межа не досягнута. Втім, загрозовою є стабільна тенденція зменшення власного капіталу, що в перспективі може призвести до втрати підприємством чистих активів. Застосування антикризових заходів по зміцненню фінансової стійкості ПАТ «Крюківський вагобудівний завод» має, по-перше, спиратися на сильні сторони підприємства, якими є інноваційний виробничий потенціал, кваліфікований менеджмент та персонал, резерв ліквідності, достатній рівень платоспроможності та збереження фінансової автономії. А, по-друге, має бути направлене на підтримання конкурентоспроможності товариства через використання ефективних методів управління наявним ресурсним потенціалом, створення внутрішніх економічних умов росту ринкової вартості підприємства шляхом застосування комбінованої реструктуризації, тобто оптимального поєднання певного інструментарію різних її видів (фінансової та корпоративної реструктуризації, реструктуризації виробництва та активів) для забезпечення адекватної протидії кризовій ситуації, що склалась на сучасному етапі розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ЗАХОДИ САНАЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1 Розвиток інструментів санаційного контролінгу щодо прогнозування ймовірності банкрутства машинобудівного підприємства

Отримання інформації про майбутнє, особливий вид передбачення можливих або бажаних змін фінансового стану сучасних підприємств є необхідним елементом системи санаційного контролінгу. Розробка прогнозних моделей фінансового стану підприємства необхідна для своєчасного виявлення загрози розвитку фінансової кризи та вироблення адекватних заходів попередження банкрутства підприємства. Модель повинна будуватися на основі вивчення реальних фінансових можливостей підприємств, внутрішніх та зовнішніх факторів і охоплювати такі питання, як оптимізація основних і оборотних коштів, власного і позикового капіталу, розподіл прибутку, інвестиційна і цінова політика.

Процес прогнозування традиційно складається з декількох етапів, основними з яких є етап збору та обробки інформації про фінансовий стан підприємства, етап проведення аналізу фінансового стану підприємства та безпосередньо прогностичний етап, який передбачає використання спеціальних методів фінансового прогнозування.

Оцінка ймовірності розвитку кризової ситуації на підприємстві дає змогу заздалегідь передбачити здатність підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища та визначити ступінь його незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Тому важливим є питання прогнозування банкрутства підприємства та удосконалення з цією метою існуючих підходів та методик [6, с. 43].

Значення прогнозного аналізу фінансової неспроможності полягає в тому, що дозволяє завчасно оцінити фінансову ситуацію з позиції її

відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування та внести антикризові корективи. Втім, серед науковців немає єдиної думки щодо переліку та класифікації методів та прийомів прогнозування інтегрального критерію фінансового стану. Тому доцільно вказати ще й на такі групи методів, що використовуються у переважній більшості наукової літератури.

Перша група – методи експертних оцінок – припускають проведення багатоступінчастого опитування експертів по спеціальних схемах і подальшу обробку отриманих результатів за допомогою інструментарію економічної статистики. Застосування цих методів на практиці, звичайно, полягає у використанні досвіду, знань та інтуїції експертів в області динаміки фінансово-господарської діяльності організацій в різних сегментах національної економіки. Як правило, його використання забезпечує швидке формування думки. В той же час той факт, що прогноз будується на інтуїтивній думці експерта, – явний недолік методу [6, с. 43].

Найбільш широке використання експертні методи отримали при прогнозуванні параметрів стану зовнішнього економічного середовища, а також продажу в маркетинговому аналізі. Експертні оцінки використовуються в аналітичній роботі, наприклад, для розробки коефіцієнтів суттєвості в імітаційних моделях, граничних значень контрольованих показників і т. п.

Друга група – детерміновані методи – припускають наявність функціональних чи певних іншим чином взаємозв'язків ключових індикаторів розвитку, коли кожному значенню факторної індикатора відповідає цілком визначене і не випадкове значення результативного показника. Серед детермінованих методів заслуговують на увагу балансовий, нормативний і пропорційних залежностей. До нормативного методу можуть бути віднесені розрахунки доходів і видатків по тій їх частині, яка регламентована укладених організацією договорами [6, с. 44].



Детерміновані методи мають істотний недолік: кількісні оцінки ключових індикаторів фінансової моделі організації не враховують притаманну господарській діяльності невизначеність оцінок стану факторів і безпосередньо залежать від використовуваних у прогностичних дослідженнях форм фінансових моделей.

Третя група – стохастичні методи – передбачають врахування ймовірнісного характеру виду зв'язку не тільки між показниками звітності та факторами, їх визначальними, але і між окремими факторами з формуванням «області прогнозних значень» фінансової моделі [6, с. 44].

Результати стохастичного факторного аналізу дозволяють, крім визначення результативних показників фінансової моделі, планувати і прогнозувати значення індикаторів, включених у формовану модель, вибирати не тільки найбільш результативні та економічні варіанти, але і найбільш стійкі з можливих альтернатив рішення. Ймовірність одержання точного прогнозу зростає з підвищенням якості емпіричних даних. Стохастичні методи переважно застосовуються при високій невизначеності стану економічного середовища.

При вивченні економічних процесів або явищ за допомогою математичного моделювання, закономірності та їх взаємозв'язки описуються математичними рівняннями, які характерні для реальних об'єктів. Тобто, в цьому випадку конструюється економіко-математична модель. Під економіко-математичною моделлю розуміють концентрований вираз найсуттєвіших взаємозв'язків і закономірностей процесу функціонування економічної системи в математичній формі.

Теорія і практика економічного аналізу охоплює понад сотню різних видів економіко-математичних методів і моделей, які умовно можна класифікувати за групами: методи кореляційно-регресійного аналізу, методи математичного програмування, матричні методи та моделі, нелінійні моделі інші економіко-математичні методи і моделі [6, с. 44].

Кореляційно-регресійний аналіз – це побудова та аналіз економіко-математичної моделі у вигляді рівняння регресії (рівняння кореляційного зв'язку), що виражає залежність результативної ознаки від однієї або кількох ознак-факторів і дає оцінку міри щільності зв'язку.

Методи кореляційно-регресійного аналізу доцільно застосовувати для встановлення кількісної залежності тих або інших об'єктивних і суб'єктивних факторів досліджуваного об'єкта, характер функціональної залежності між якими невизначено. Зважаючи на те, що більшість процесів, які відбуваються в економіці є випадковими, то й зв'язок між факторами, які впливають на результуючу змінну є випадковою величиною. В такому випадку, кореляція виражає ймовірнісну залежність між змінними параметрами алгоритму зв'язку [6, с. 45].

Кореляційно-регресійний аналіз складається з таких етапів: попередній аналіз, збирання інформації та її первинна обробка, побудова моделі (рівняння регресії), оцінка й аналіз моделі.

Для обґрунтування підходу щодо оцінки ймовірності банкрутства у перспективі ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» в процесі нашого дослідження доцільним є використання економіко-математичної моделі, розробленої за допомогою кореляційно-регресійного аналізу.

В даній дипломній роботі кореляційно-регресійний аналіз проведено на основі фінансових показників 25 українських машинобудівних підприємств (додаток Ж). Метою нашого дослідження є визначення впливу факторів на рівень фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування по вибраній групі підприємств машинобудівної галузі України.

При розрахунку багатофакторної моделі вивчався вплив коефіцієнта мобільності оборотного капіталу ( $X_1$ ), коефіцієнта покриття ( $X_2$ ), оборотності капіталу ( $X_3$ ), рентабельності основного виду діяльності ( $X_4$ ) на коефіцієнт фінансової стабільності ( $Y$ ), який характеризує частку власного капіталу у розрахунку на 1 грн. зобов'язань підприємства. Розрахунок коефіцієнтів і характеристик багатофакторної моделі виконувався за допомогою методу

найменших квадратів і математичних функцій електронного табличного процесору Excel – 2007.

Інтерес для економічної інтерпретації має розрахунок матриці коефіцієнтів парної кореляції (табл. 3.1), що дає можливість визначити чинники, які не можна разом включати в модель.

Таблиця 3.1 – Матриця парних коефіцієнтів кореляції  $r_{(i,j)}$

Фактори	$X_{1i}$	$X_{2i}$	$X_{3i}$	$X_{4i}$	Y
$X_{1i}$	1	0,17891	-0,04715	0,48005	0,32218
$X_{2i}$	—	1	0,04317	0,01630	0,69297
$X_{3i}$	—	—	1	-0,01084	0,05924
$X_{4i}$	—	—	—	1	0,02170
Y	—	—	—	—	1

Отримані результати свідчать, що найбільш тісний зв'язок (0,69297) спостерігається між коефіцієнтом покриття ( $X_2$ ) та коефіцієнтом фінансової стабільності (Y). Другим по вагомості (0,48005) є зв'язок коефіцієнта мобільності оборотного капіталу ( $X_1$ ) з рентабельністю основного виду діяльності ( $X_4$ ) (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2. – Тіснота та напрям зв'язку між змінними

Коефіцієнт парної кореляції між змінними	Межі, в яких знаходиться модульне значення коефіцієнту парної кореляції	Тіснота зв'язку	Напрямок зв'язку
$r(X_1, X_2) = 0,17891$	$0,1 <  r_{ij}  < 0,3$	Слабкий зв'язок	Прямий зв'язок
$r(X_1, X_3) = -0,04715$	$0,1 >  r_{ij} $	Дуже слабкий зв'язок	Зворотний зв'язок
$r(X_1, X_4) = 0,48005$	$0,3 <  r_{ij}  < 0,7$	Середній зв'язок	Прямий зв'язок
$r(X_1, Y) = 0,32218$	$0,3 <  r_{ij}  < 0,7$	Середній зв'язок	Прямий зв'язок
$r(X_2, X_3) = 0,04317$	$0,1 >  r_{ij} $	Дуже слабкий зв'язок	Прямий зв'язок
$r(X_2, X_4) = 0,01630$	$0,1 >  r_{ij} $	Дуже слабкий зв'язок	Прямий зв'язок
$r(X_2, Y) = 0,69297$	$0,3 <  r_{ij}  < 0,7$	Середній зв'язок	Прямий зв'язок
$r(X_3, X_4) = -0,01084$	$0,1 >  r_{ij} $	Дуже слабкий зв'язок	Зворотний зв'язок
$r(X_3, Y) = 0,05924$	$0,1 >  r_{ij} $	Дуже слабкий зв'язок	Прямий зв'язок
$r(X_4, Y) = 0,02170$	$0,1 >  r_{ij} $	Дуже слабкий зв'язок	Прямий зв'язок

Результати порівняння коефіцієнтів парної кореляції, розрахованих між змінними кінцевої моделі, з величиною множинного коефіцієнта кореляції (0,3961) доводять, що у масиві існують пари пов'язаних змінних (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняння парних коефіцієнтів кореляції з множинним коефіцієнтом кореляції

Величина парного коефіцієнту кореляції	Порівняння (<, >)	Змінні	Характеристика зв'язку
$r(X_1, X_2) = 0,17891$	$ r_{1,2}  < r_{кр.} = 0,3961$	змінні $X_1$ і $X_2$	не пов'язані між собою
$r(X_1, X_3) = -0,04715$	$ r_{1,3}  < r_{кр.} = 0,3961$	змінні $X_1$ і $X_3$	не пов'язані між собою
$r(X_1, X_4) = 0,48005$	$ r_{1,4}  > r_{кр.} = 0,3961$	змінні $X_1$ і $X_4$	пов'язані між собою
$r(X_1, Y) = 0,32218$	$ r_{1,Y}  < r_{кр.} = 0,3961$	змінні $X_1$ і $X_Y$	не пов'язані між собою
$r(X_2, X_3) = 0,04317$	$ r_{2,3}  < r_{кр.} = 0,3961$	змінні $X_2$ і $X_3$	не пов'язані між собою
$r(X_2, X_4) = 0,01630$	$ r_{2,4}  < r_{кр.} = 0,3961$	змінні $X_2$ і $X_4$	не пов'язані між собою
$r(X_2, Y) = 0,69297$	$ r_{2,Y}  > r_{кр.} = 0,3961$	змінні $X_2$ і $Y$	пов'язані між собою
$r(X_3, X_4) = -0,01084$	$ r_{3,4}  < r_{кр.} = 0,3961$	змінні $X_3$ і $X_4$	не пов'язані між собою
$r(X_3, Y) = 0,05924$	$ r_{3,Y}  < r_{кр.} = 0,3961$	змінні $X_3$ і $Y$	не пов'язані між собою
$r(X_4, Y) = 0,02170$	$ r_{4,Y}  < r_{кр.} = 0,3961$	змінні $X_4$ і $Y$	не пов'язані між собою

Однак, наявність пов'язаних змінних не є наслідком мультиколінеарності. Це означає, що в масиві змінних вплив жодного фактору не розцінюється як визначальний порівняно з іншими. Отже, оцінка тісноти взаємозв'язку змінних факторів між собою дає можливість зробити висновок про те, що обрані чинники можуть бути включені в одну модель.

В результаті розрахунків отримано рівняння множинної регресії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Показники кореляційно-регресійної моделі

Коефіцієнти моделі	Вагові значення коефіцієнтів моделі	Стандартні похибки коефіцієнтів змінних	t-критерій для коефіцієнтів моделі	Коефіцієнти еластичності ( $K_i$ )
$a_0$	-1,0064	0,4741	-2,1064	x
$a_1$	5,4776	2,3062	2,3752	0,3220
$a_2$	0,8359	0,0731	11,4270	1,1968
$a_3$	0,1784	0,4542	0,3929	0,0701
$a_4$	0,0078	0,0072	1,0731	0,0449

$$Y = -1,0064 + 5,4776 \cdot X_1 + 0,8359 \cdot X_2 + 0,1784 \cdot X_3 + 0,0078 \cdot X_4 \quad (3.1)$$

Охарактеризуємо параметри рівняння (3.1).

1. При зростанні коефіцієнта мобільності оборотного капіталу ( $X_1$ ) на 1 за умов незмінності інших факторів коефіцієнт фінансової стабільності машинобудівного підприємства ( $Y$ ) в середньому збільшується на 5,4776.

2. Збільшення коефіцієнта покриття ( $X_2$ ) на 1 за умов незмінності інших факторів обумовлює підвищення коефіцієнта фінансової стабільності машинобудівного підприємства ( $Y$ ) в середньому на 0,8359.

3. Прискорення оборотності капіталу ( $X_3$ ) на 1 оборот за умов незмінності інших факторів призводить до підвищення коефіцієнта фінансової стабільності ( $Y$ ) в середньому на 0,1784.

4. Зростання рівня рентабельності основного виду діяльності ( $X_4$ ) на 1% за умов незмінності інших факторів обумовлює підвищення коефіцієнта фінансової стабільності ( $Y$ ) в середньому на 0,0078.

Так як фактори, що включені до даної моделі мають різні одиниці виміру, то для проведення порівняльної оцінки їх впливу на рівень фінансової стійкості машинобудівного підприємства постає необхідність у нормуванні коефіцієнтів регресії шляхом розрахунку  $\beta$ -коефіцієнтів.

Після приведення коефіцієнтів регресії у порівняльний вигляд отримано рівняння регресії в стандартизованому виді:

$$Y = 0,3220 \cdot X_1 + 1,1968 \cdot X_2 + 0,0701 \cdot X_3 + 0,0449 \cdot X_4 \quad (3.2)$$

З рівняння (3.2) видно, що найбільший вплив на частку власного капіталу машинобудівного підприємства у розрахунку на 1 грн. його зобов'язань має коефіцієнт покриття, який характеризує загальний рівень платоспроможності. Вплив цього фактору у три і більше разів суттєвіший за вплив інших чинників. Другим по вагомості є коефіцієнт мобільності оборотного капіталу, на третьому місці – рівень рентабельності основного

виду діяльності, на четвертому – оборотність капіталу. Цей висновок підтверджується результатами оцінки тісноти зв'язку факторів, включених до моделі.

Проведемо статистичну характеристику моделі (3.1) за даними таблиці 3.5 .

Таблиця 3.5 – Параметри для характеристики кореляційно-регресійної моделі

Показник	Значення	Показник	Значення
Коефіцієнт детермінації	0,88479	Табличне значення критерію Фішера	2,81671
Стандартна похибка регресії	1,07402	Табличне значення критерію Стьюдента	2,07961
Критерій Фішера	38,40052	Число ступенів свободи	20

Значення множинного коефіцієнту детермінації ( $R^2 = 0,88479$ ) показує, що зміна рівня фінансової стабільності на 88,5% визначається впливом факторів включених в модель, і на 11,5% – впливом інших, неврахованих нами факторів. Про достовірність отриманих значень вагових коефіцієнтів в моделі свідчать результати порівняння t-критеріїв кожного фактора « $X_i$ » з табличним значенням критерію Стьюдента на рівні значимості 0,95 та числом ступенів свободи 20. Так, по абсолютній величині t-критерії вагових коефіцієнтів  $a_0$ ,  $a_1$  та  $a_2$  є більшими за табличне значення критерію Стьюдента ( $t_{\text{ТАБЛ}}$ ), що дорівнює 2,07961. Водночас спостерігаємо, що  $ta_3 < t_{\text{ТАБЛ}}$  та  $ta_4 < t_{\text{ТАБЛ}}$ . Це означає, що отримані величини  $a_3$  та  $a_4$  статистично не відрізняються від нуля, тобто є не точними або зміщеними внаслідок можливо недостатньої кількості спостережень або переважаючого впливу на результативну ознаку коефіцієнта покриття.

За критерієм Фішера можна стверджувати, що з ймовірністю 0,95 модель є достовірною, оскільки  $F=38,4$  більше за  $F_{\text{таб.}} = 2,82$ . Отже, можемо зробити висновок, що дана модель є придатною для її використання з метою оцінки у перспективі ймовірності банкрутства машинобудівного підприємства. У зв'язку з цим, запропонована модель (3.1) є придатною для використання з метою прогнозування рівня фінансової стабільності

вітчизняних машинобудівних підприємств шляхом підстановки ймовірних значень фінансових показників.

Проведемо оцінку ймовірності банкрутства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за даними таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Ймовірність банкрутства ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», визначена основі моделі (3.1)

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Коефіцієнт мобільності оборотного капіталу, ( $X_1$ )	0,1640	0,1210	0,2805	0,2830
Коефіцієнт покриття, ( $X_2$ )	5,2863	4,9131	6,7448	2,5908
Оборотність капіталу, разів, ( $X_3$ )	0,8667	0,8432	0,4141	0,6593
Рентабельність основного виду діяльності, %, ( $X_4$ )	11,0104	-12,2315	-27,8586	-14,4779
Прогноз коефіцієнта фінансової стабільності, ( $Y$ )	4,5511	3,8181	6,0246	2,7923

Динаміку прогнозного значення коефіцієнту фінансової стабільності, розрахованого на основі моделі (3.1), представлено на рисунку 3.1.

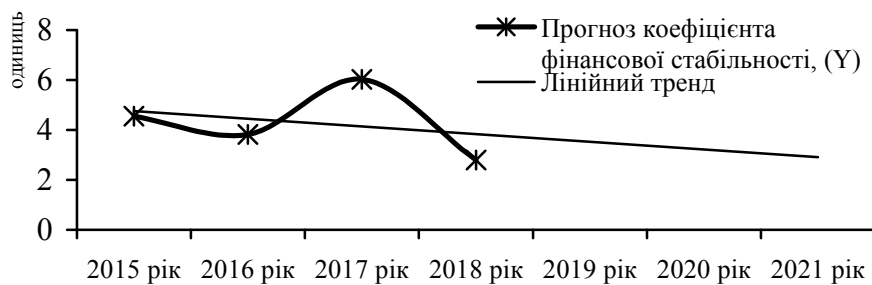


Рисунок 3.1 – Прогноз коефіцієнта фінансової стабільності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на 2019-2021рр.

В моделі (3.1) інтерпретація показника «Y» – коефіцієнта фінансової стабільності – відбувається за його економічним змістом. При додатному значенні інтегральної оцінки більшому за його граничне значення рівне 1 фінансовий стан підприємства характеризується відносно стабільним у короткостроковій перспективі. У разі якщо прогноз коефіцієнта фінансової стабільності показує перевищення позначки 2, можна передбачати збереження фінансової стабільності у довгостроковій перспективі. Це означає, що підприємство залучило позикові кошти у розмірі, що вдвічі менші за розмір власного капіталу.

У разі якщо значення «Y» не перевищує критичний рівень 1, але є меншим за 0,8, це свідчить про наявність ранніх ознак фінансової кризи, що сигналізує про формування передумов кризового процесу. Якщо таке зниження буде знаходитися в межах від 0,8 до 0,5, то можемо передбачати наявність активного розвитку фінансової кризи на підприємстві, які проявляються в першу чергу у порушенні його ліквідності та платоспроможності, що обумовлює зростання зобов'язань. Якщо таке зниження буде знаходитися в межах від 0,5 і нижче, то можемо передбачати загрозу банкрутства підприємства. Найгірша фінансова ситуація на підприємстві спостерігатиметься у разі одержання від'ємної величини «Y». Це означає, що на підприємстві відсутні чисті активи, тобто сума його зобов'язань перевищує балансову вартість активів. Такий фінансовий стан свідчить про стан банкрутства як про невідворотнє явище у найближчий рік діяльності підприємства.

Отримані результати прогнозу коефіцієнта фінансової стабільності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» свідчать про відсутність загрози банкрутства як у короткостроковій перспективі. Втім, спостерігається тенденція зниження рівня фінансової стабільності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». І хоча це зниження не прогнозується критичним, його наявність є ознакою ймовірного погіршення фінансового стану. Очевидною причиною цього може бути присутня в діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» хронічна збитковість поточної діяльності. Отже, цей кризовий фактор у разі його не усунення спроможний вплинути на загальне погіршення фінансового стану ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод».

Переваги запропонованої моделі (3.1), призначеної для прогнозування рівня фінансової стабільності машинобудівного підприємства полягають у тому, що:



- інтегральний показник одночасно є індикатором загрози втрати фінансової незалежності для власників і характеризує економічні підстави для порушення провадження у справі про банкрутство підприємства;
- прогнозування загального рівня фінансової незалежності проводиться на даних публічної звітності підприємства, чим забезпечується доступність практичного використання моделі;
- модель включає критерії оцінки всіх стадій фінансової кризи підприємства, тому комплексно характеризує її присутність та стан розвитку.

Обмеженням застосування моделі (3.1) є її цільове призначення. Вона рекомендована для використання на машинобудівних підприємствах з метою прогнозування структури їх капіталу та оцінці на цій основі ознак фінансової кризи. Підсумовуючи, можна відмітити, що напрацьований науковий досвід прогнозування розвитку фінансової кризи знайшов своє продовження у розширенні інструментарію санаційного контролінгу на підприємстві.

### 3.2 SWOT–аналіз діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» як ефективний метод попередження фінансової кризи у стратегічній перспективі

На сучасному етапі господарювання, якому притаманні глобалізація та невизначеність, проблеми ідентифікації розвитку кризи набувають першочергового значення. Для того щоб успішно розвиватися в сучасних умовах ринкової конкуренції, підприємство має стежити за всіма змінами на ринку: вимогами споживачів, співвідношенням цін, ринковою кон'юнктурою, тенденцією на ринку щодо випуску нових видів продукції, введенням нових елементів у дистриб'юторську мережу.

Для того, щоб успішно справлятися із загрозами і дійсно використати можливості, недостатньо лише знати про них. Можна знати загрози, але не

мати можливості їм протистояти, і тому зазнати поразки. Так само можна знати про нові можливості, які відкриваються перед фірмою, але не мати потенціалу для їх реалізації і не зуміти їх використати. Саме тому сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства такою ж мірою як загрози та можливості вивчаються в процесі ситуаційного аналізу [59, с. 63].

SWOT-аналіз – це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні на сьогодні. Його універсальність дає змогу використовувати його для різних об'єктів вивчення: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону і т. ін. Цей метод використовується для будь-якого підприємства з метою уникнення потрапляння його в кризову ситуацію [63, с. 278].

SWOT-аналіз може виступати однією зі складових системи попередження фінансової кризи на підприємстві. Найбільш системно ідентифікувати ознаки кризи доцільно буде в тому випадку, коли у поєднанні зі SWOT-аналізом фінансів і менеджери застосовуватимуть і інші методи (сценарне планування, матрицю БКГ та інші).

SWOT – це аббревіатура початкових букв англійських слів [59, с. 62]:

- Strengths (сила) – сильна сторона компанії, яка вигідно відрізняє її від конкурентів;
- Weaknesses (слабкості) – слабкі сторони компанії порівняно з конкурентами, які вона в силах покращити;
- Opportunities (можливості) – характеристика ринку, яка надає всім учасникам цього ринку можливості для розширення бізнесу;
- Threats (загрози) – характеристика зовнішнього середовища компанії та можливі ризики для неї. [59, с. 63].

Вперше запропонував метод структуризації та оцінювання інформації, який отримав назву SWOT-аналіз, тобто аналіз сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз, професор К. Ендрюс у 1963 р. у Гарварді [31, с. 215].

Питання SWOT–аналізу як одного з інструментів антикризового фінансового управління підприємством знайшло відображення в публікаціях вітчизняних учених і фахівців, які розглядають окреслену проблему з різних позицій. На переконання М. Г. Саєнко [53, с. 99], SWOT–аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, ризиками, сильними сторонами (перевагами), слабостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Для здійснення SWOT–аналізу на підприємстві, на думку авторів посібника [4, с. 34], необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT–аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення.

Г. І. Кіндрацька характеризує SWOT-аналіз як метод, який передбачає пошук можливостей і загроз, які містяться в зовнішньому середовищі підприємства, дослідження сильних і слабких сторін підприємства, визначення ланцюгових зв'язків між цими двома групами факторів [25, с. 209].

Інші науковці – П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дітковська, Н. В. Яшкіна розглядають SWOT-аналіз як метод, за допомогою якого можна встановити взаємозв'язки між сильними й слабкими сторонами, що властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями [12, с. 311].

Основними перевагами щодо застосування SWOT–аналізу при розробці системи попередження фінансової кризи на підприємстві є:

– по–перше, проведення аналізу спрямоване на досягнення результату в майбутньому і дає можливість визначити не лише загрозу банкрутства, а й перспективи прогресивного розвитку підприємства;

– по–друге, можливість систематизації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, їх взаємозв'язків, зважаючи на той факт, що

підприємства харчової промисловості мають суттєву залежність від оточуючого середовища;

– по–третє, завчасне інформування про потенційне настання ризику банкрутства і можливість застосування альтернативних сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням сильних та слабких сторін та прийняття ефективних рішень фінансовими менеджерами;

– по–четверте, економічність даного методу та можливість його проведення спеціалістами фінансового відділу без залучення незалежних експертів.

До недоліків SWOT-аналізу слід віднести: суб'єктивність вибору чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства; слабку адаптацію до середовища, яке швидко змінюється.

Незважаючи на недоліки, усе ж цей інструмент досить широко використовується в рамках антикризового фінансового управління та при якісному проведенні може дати максимальну кількість проблем, які існують у підприємства.

Для реалізації базового варіанта SWOT-аналізу необхідно початково обрати основні параметри, що впливають на розвиток кризової ситуації та успішність підприємства на ринку. Пріоритет буде надано ключовим чинникам попередження кризи та можливостям і загрозам, які можуть впливати на фінансовий стан підприємства.

Методологія SWOT-аналізу допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків та зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства [63, с. 276]. Автор розробила загальну матрицю SWOT-аналізу, яку зображено на рис. 3. 1.

SWOT-аналіз можливо провести протягом будь-якого реально існуючого часу: від 1-2 годин до кількох днів. Якщо у першому випадку висновки доводиться робити на основі експрес-опитування, то за наявності 2-

5 днів є можливість завчасно вивчити документи, провести необхідні інтерв'ю, розробити модель ситуації і детально обговорити проблеми із зацікавленими особами. На основі проведеного аналізу можна виділити низку першочергових проблем, які мають бути вирішені для побудови ефективної стратегії розвитку підприємства в ринкових умовах [62, с. 83].

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. 2. 3. ..... <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">             Як можна використовувати сильні сторони, щоб не втратити можливості?           </div>	1. 2. 3. .....
Можливості	Загрози
1. 2. 3. .....	1. 2. 3. ..... <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">             З якими слабкими сторонами повинні боротися, щоб уникнути небезпек?           </div>

Рисунок 3. 1 – Матриця SWOT-аналізу [63, с. 277]

Цей метод аналізу витримає перевірку часом і досі доводить свою потребу як важливий елемент раціоналістичного підходу для розроблення та реалізації антикризової стратегії [80, с. 426]. Для побудови матриці SWOT-аналізу необхідно провести такі етапи (рис. 3.2).

На першому етапі виявляють фактори, що впливають на діяльність організації та визначають рівень їх впливу.

Наступним кроком є визначення ймовірності використання можливостей та впливу їх на діяльність організації. Під час проведення SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища, а й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей і загроз на результати діяльності організації.

Третій етап здійснюється аналогічно попередньому. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, доведення до критичного стану, важкого стану або легких

пошкодженнь. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці.

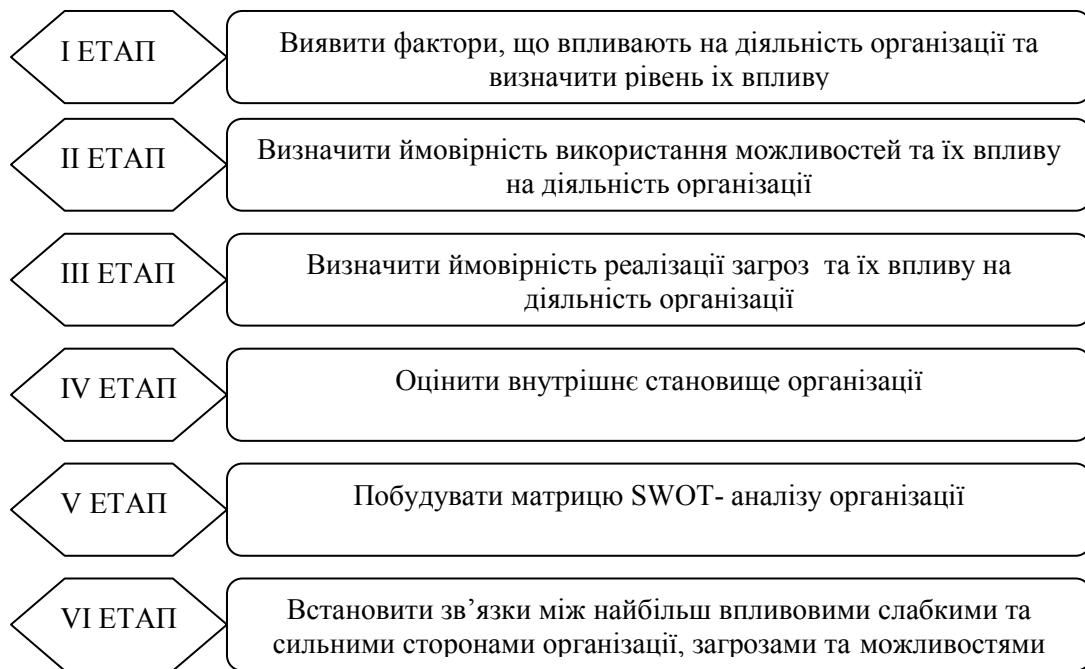


Рисунок 3.2 – Етапи проведення SWOT–аналізу [ 63, с. 278]

Оцінка факторів внутрішнього середовища є наступним етапом SWOT-аналізу. Для кожного фактора приводиться експертне оцінювання його вагомості. Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність організації дає змогу сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей.

Кінцевим етапом є встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими та сильними сторонами організації, загрозами та можливостями зовнішнього середовища [18, с. 298].

Отже, провівши поетапно SWOT–аналіз для ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», отримано матрицю, відображену в табл. 3.7. Для оцінювання внутрішнього середовища попередньо проведено повний фінансовий аналіз суб'єкта господарювання.

Таблиця 3.7 – SWOT-аналіз ПАТ «Крюківський вагонобудівний

завод»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Випуск якісної та конкурентоспроможної продукції</li> <li>– Наявність кваліфікованих кадрів у менеджменті та виробництві</li> <li>– Наявність високотехнологічного виробничого потенціалу</li> <li>– Збереження науково-виробничого потенціалу у вантажному і пасажирському вагонобудуванні</li> <li>– Висока ліквідність</li> <li>– Високий рівень фінансової незалежності</li> <li>– Зростання продуктивності праці вищими темпами ніж підвищення оплати праці</li> <li>– Відновлення росту виробництва у 2016р.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Неповна завантаженість виробничих потужностей</li> <li>– Високий рівень матеріаломісткості виробництва</li> <li>– Наявність тенденції зниження фінансової стійкості</li> <li>– Збитковість поточної господарської діяльності</li> <li>– «Вимивання» власного капіталу балансовими збитками</li> <li>– Дефіцит фінансової міцності</li> <li>– Уповільнення оборотності зобов'язань</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Диверсифікація виробництва по продуктовому і географічним принципам</li> <li>– Ефективне використання резерву вільної ліквідності шляхом здійснення фінансових інвестицій</li> <li>– Зниження рівня собівартості продукції</li> <li>– Зміцнення позицій на внутрішньому ринку збуту продукції за рахунок отримання держзамовлення на оновлення рухомого складу поїздів ДП «Укрзалізниця»</li> <li>– Переоснащення виробництва для налагодження виробництва вантажних та пасажирських вагонів за європейськими стандартами</li> <li>– Освоєння нових напрямів експорту, зокрема, вихід на європейський ринок збуту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Невизначеність економічної, бюджетної, фінансової, інвестиційної та податкової політики, що проводиться державою</li> <li>– Високим ступінь залежності від економічної політики держави у галузі вагонобудування</li> <li>– Зниження платоспроможного споживчого попиту</li> <li>– Несприятлива кон'юнктура на світовому товарному ринку продукції вагонобудування</li> <li>– Підвищення собівартості продукції внаслідок інфляції та девальвації української гривні</li> <li>– Посилення економічної нестабільності в Україні</li> <li>– Незадовільний стан зовнішньоекономічних відносин між Україною та країнами СНД, які є ключовими ринками збуту</li> <li>– Відсутність державного замовлення від ПАТ «Укрзалізниця»</li> <li>– Відсутність дієвої державної підтримки вітчизняних підприємств вагонобудівної галузі і стимулювання імпортозаміщення внутрішнім виробництвом</li> </ul>

Джерело: побудовано автором

Узагальнюючи результати аналізу фінансово-господарської діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за 2016-2018рр., проведеного у другому розділі даної дипломної роботи, можемо зробити висновки про слабкі та сильні сторони підприємства. Фінансові проблеми ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» виявляються у: незначному проте стабільному зменшенні капіталу; зниженні обсягів виробництва та реалізації продукції порівняно із періодом до 2015р.; дефіциті запасу фінансової

міцності, який свідчить, що підприємство працює за межами беззбитковості; хронічному формуванні поточних збитків за результатами операційної, фінансово-інвестиційної та звичайної діяльності; розвитку кризи прибутковості, наслідками якої стала поява непокритих збитків у балансі за підсумками 2015р., яка станом на 01.01.2019р. вже становила 303054 тис. грн., що на 76% більше порівняно з минулорічним обсягом; дворазовому зростанні кредиторської заборгованості.

Виявлені негативні тенденції у фінансово-господарській діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на сьогодні не призвели до критичних кризових наслідків. Втім, їх збереження може створити істотну загрозу фінансовій стабільності підприємства у стратегічній перспективі.

Сильними сторонами діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» є: потужний виробничий потенціал з інноваційною компонентою його розвитку; виконання основного принципу ефективності господарювання: перевищення темпу росту продуктивності праці над темпом росту витрат на оплату праці; достатній рівень фінансової стійкості та платоспроможності у поточному періоді; зростання власних оборотних коштів; збільшення частки експорту вагонів у 2016р.

Водночас ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» перебуває під впливом цілої низки зовнішніх факторів, які можуть призвести як до позитивних, так і до негативних наслідків в діяльності підприємства (рис. 3.3).

Вплив зовнішнього конкурентного середовища та державної політики у сфері вагонобудування можуть сприяти та відповідно підтримувати процеси розвитку вагонобудівних підприємств, а саме: сприяти оперативній зміні асортименту продукції та покращенню її якості; обумовлювати мінімізацію витрат та визначати оптимальну ціну; заохочувати до раціонального та ефективного використання фінансово-виробничих ресурсів; сприяти оптимізації показників, доходів та прибутків вагонобудівного підприємства



тощо. Крім позитивних наслідків впливу зовнішнього конкурентного середовища є вагомий негативний вплив на стан суб'єктів господарювання.



Рисунок 3.3 – Система зовнішніх факторів впливу на фінансовий стан ПАТ «Крюківський вагобудівний завод»

Джерело: авторська розробка

Так, негативні наслідки призводять до неефективного використання всіх видів ресурсів вагобудівних підприємств, в тому числі й фінансових, обумовлюють погіршення якості продукції; впливають на погіршення фінансового стану значної частини підприємств галузі та сприяють їх банкрутству; підштовхують до привласнення монополюно високих прибутків окремих підприємств.

Отже, діяльність ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» залежить від впливу таких зовнішніх факторів:

- політичних – відсутність дієвих реформ, відсутність державної програми з підтримки галузі транспортного машинобудування, нестабільність нормативно-правової бази, часті зміни керівного складу профільних Міністерств та ПАТ «Укрзалізниця»;

- економічних – дефіцит державного бюджету, високий рівень інфляції, який істотно підвищує собівартість продукції, коливання обмінних курсів валют, відсутність реальних зовнішніх інвесторів та ін.;

- ринкових – втрата традиційних ринків збуту, посилення конкуренції на внутрішньому ринку з боку іноземних виробників;

- виробничих – ризики пов'язані з переходом українських виробників на стандарти ЄС.

Ситуація на ринку вантажного вагонобудування у 2016 р. порівняно з 2014 р. свідчить про падіння постачань вантажних вагонів на ринок країн СНД, яке склало більше 60%. Складна економічна і політична ситуація останніх років негативно позначилася на роботі усіх вагонобудівних заводів країн СНД, особливо на підприємствах України.

Головними причинами падіння випуску вантажних вагонів у 2016-2018рр. є: кризові явища в економіках країн СНД; профіцит вантажних вагонів в СНД; надлишок виробничих потужностей вагонобудівних підприємств; звуження місткості ринку вантажних вагонів в країнах СНД та обумовлене цим зростання конкуренції; складна воєнно-політична ситуація у відносинах України з Росією; призупинення дії сертифікатів СС ФЖТ РФ на усю номенклатуру продукції вантажного вагонобудування підприємств України і ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод».

За підсумками роботи заводу за 2018 рік ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» з 48 вагонобудівних і вагоноремонтних підприємств країн СНД займає дев'яте рейтингове місце (за 2016р. – п'яте місце). Місткість ринку, займаного підприємством за цей період на ринку

вантажного вагонобудування СНД, склала 1,67% (за 2016 р. – 4,08%). Частка ринку вантажного вагонобудування України, що належить ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за підсумками роботи 18 вагонобудівних підприємств за 2018 р. склала – 42,73%. ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» займає перше рейтингове місце серед 18 вітчизняних вагонобудівних підприємств.

Задля мінімізації негативного впливу зовнішніх факторів ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» проводить такі заходи: скорочує капітальних витрати; диверсифікує ринок збуту за рахунок освоєння європейського напрямку та ринків дальнього зарубіжжя; розширює асортимент продукції, освоєє виготовлення непрофільної продукції; підвищує конкурентоспроможність продукції, що виробляється серійно; веде пошук альтернативних постачальників, розширення номенклатури комплектуючих власного виробництва та ін.

Внутрішній ринок збуту продукції ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» охоплює замовлення від: ПАТ «Укрзалізниця» та її структурних підрозділів; промислових підприємств України; транспортних і лізингових компаній України; метрополітенів України.

Зовнішня ринкова ніша ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» включає: державні адміністрації залізниць СНД; операторські і транспортні компанії СНД; метрополітени СНД; промислові підприємства СНД; приватні компанії залізничного бізнесу, а також компанії, зайняті в сфері збору і транспортування побутових відходів. Загальна сума експорту продукції підприємства за 12 місяців 2018 року - склала 51,1% від загального обсягу продажів. Це більше порівняно із 2017р., коли частка експорту в загальному обсязі продажів дорівнювала 17,14%.

Основними конкурентами ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на світовому ринку є виробники країн СНД:

– по виробництву вантажних вагонів істотний вплив мають російські підприємства: ЗАТ «Тихвинський вагонобудівний завод», ВАТ «НПК

«Уралвагонзавод», ВАТ «Алтайвагон», ЗАТ «Завод металоконструкцій», ВАТ «Рузхіммаш»;

– по виробництву пасажирських вагонів значний вплив мають: ВАТ «Тверський вагонобудівний завод» (Росія); ТОО «ТУЛПАР-ТАЛЬГО» (Казахстан);

– по виробництву вагонів метро: ЗАТ «Метровагонмаш»; ВАТ «Жовтневий електровагоноремонтний завод».

На внутрішньому ринку України основними конкурентами є ПАТ «Дніпровагонмаш» Україна та ПАТ «АЗОВМАШ».

Перспективні плани розвитку ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», насамперед, пов'язані з темпами реформування залізничної галузі України, а також з розвитком залізничної галузі країн СНД. У рамках антикризових заходів в 2018р. ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» вимушене згорнути деякі програми зі створення інноваційної техніки, направивши зусилля лише на найперспективніші проекти, які враховують можливу участь підприємства у реалізації державних програм щодо розвитку залізничного транспорту і мережі метрополітенів України в частині забезпечення рухомим складом, диверсифікації продажів та впровадження європейських стандартів.

В умовах зниження попиту на продукцію вантажного вагонобудування, ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» концентрує увагу на створенні та просуванні спеціалізованих конкурентоспроможних вантажних вагонів нового покоління з осьовим навантаженням 25 тонн на вісь (зерновозів і піввагонів). За умови покращення ситуації на ринку вагонобудування для ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» відкриються перспективи, пов'язані з продовженням робіт щодо розробки та виробництва високотехнологічної продукції соціального призначення: швидкісних потягів, приміських поїздів на електро- і дизельній тязі, рейкових автобусів та поїздів для метрополітену.

Одним із пріоритетних проектів ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» є модернізація вагонів типу «Е» та його модифікації з впровадженням асинхронного тягового приводу на КП «Київський метрополітен» за кошти «зелених інвестицій» в рамках Кіотського протоколу, який підприємство проводить спільно з японською компанією «Іточу».

ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» також поступово освоює виготовлення контейнерів по новій номенклатурі для транспортування різноманітних вантажів, які успішно експортує в країни Західної Європи. У перспективі передбачається нарощування об'ємів контейнерного виробництва та забезпечення переходу до виробництва більш складних металоконструкцій комунального призначення.

В рамках диверсифікації виробництва ведеться поступове перепрофілювання заводу на інші види продукції, у тому числі на автодорожню, комунальну техніку (автогрейдери, вакуумна та механічна підмітально-прибиральна машина, напівпричепи вантажопідйомністю до 35 тонн) та техніку оборонного призначення (лазне-пральний мобільний комплекс, ПЗМ-3, напівпричепи вантажопідйомністю до 60 тонн, екскаватор).

Зовнішніми загрозами посилення фінансової кризи у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» є:

1. ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», як і інші вітчизняні підприємства, здійснює свою діяльність згідно чинного законодавства України, яке характеризується частими змінами і тому створює для підприємств складнощі через нестабільність умов господарювання. В останні роки, в умовах загострення кризи в країні, через виникнення ряду проблем державою були введені деякі зміни та обмеження в діяльності підприємств (наприклад, обмеження при здійсненні валютних операцій, збільшення строків купівлі іноземної валюти і т.д., що заморожувало обігові кошти підприємств, посилювало їх дефіцит, затримувало імпорتنі закупівлі матеріальних ресурсів). Такі зміни не сприяли розвитку підприємства, тому

«Крюківський вагобудівний завод» постійно звертався до відповідних органів з проханням переглянути ці питання для автомобілевиробників. Нещодавно деякі обмеження і зміни були переглянуті, рішення по ним задовольняють потреби ПАТ «Крюківський вагобудівний завод» як автомобілевиробника при здійсненні своєї діяльності. Деякі питання залишаються відкритими, але по ним прийняті менш жорсткі вимоги. Так, залишається зобов'язання для підприємств при отриманні валютного платежу за продукцію, значний відсоток від нього направляти на обов'язковий продаж на міжбанківському валютному ринку України (раніше цей відсоток дорівнював 65%, на даний час зменшений до 50%). Такі вимоги призводять до нестачі власних валютних коштів у підприємств для закупівлі імпортованих матеріальних ресурсів, тому ПАТ «Крюківський вагобудівний завод» буде і надалі звертатися до відповідних органів з проханням послабити вимоги для вітчизняних виробників.

2. Економічна та політична криза в Україні, в умовах якої підприємству не просто здійснювати свою виробничу діяльність (різке коливання валютних курсів, постійне подорожчання матеріальних ресурсів та енергоносіїв, обмеження на валютні операції, пошук альтернативних постачальників через втрату постачальників на сході країни та інші чинники і проблеми, які підприємство повинно враховувати і долати в своїй роботі).

3. Відсутність державної підтримки вітчизняних виробників при державних закупівлях товарів та послуг (при проведенні тендерів переваги не надаються національним виробникам, що не сприяє розвитку вітчизняних підприємств; закріплення на законодавчому рівні надання пріоритету вітчизняним виробникам при державних закупівлях товарів та послуг забезпечить зростання обсягів виробництва і реалізації вітчизняних підприємств та збільшить надходження в держбюджет).

4. Відсутність організації, яка б займалася підтримкою та стимулюванням експорту вітчизняних підприємств-виробників (створення Державного експортного агентства України допомогло б національним

виробникам вийти на нові ринки збуту та значно збільшити обсяги реалізації продукції на експорт).

5. Відсутність в Україні компетентної технічної служби для проведення випробувань вантажних автомобілів на відповідність вимог Правил ЄЕК ООН (виробники змушені всі випробування проводити за кордоном, що призводить до суттєвого збільшення витрат; створення технічної служби та власного автополігону в Україні для проведення випробувань вантажних автомобілів на відповідність вимогам Правил ЄЕК ООН буде сприяти розвитку вітчизняних автовиробників).

Позитивно на діяльність ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» у майбутньому можуть вплинути такі істотні фактори, як:

- збільшення платоспроможності внутрішнього ринку за рахунок стабілізації економіки в країні, що призведе до збільшення обсягів продажу;

- посилення бюджетної підтримки автомобілебудування шляхом залучення вітчизняного виробника до виконання загальнодержавних програм (будівництво доріг, розвиток інфраструктури та ін.);

- впровадження механізму стимулювання ринку автомобільного транспорту шляхом цільового використання державних коштів тільки на придбання техніки національного виробництва (при проведенні тендерів та інших державних закупівель);

- передбачення державних лізингових програм фінансування придбання представниками малого та середнього бізнесу вантажних автомобілів тільки вітчизняного виробництва;

- створення Державного експортного агентства України для розроблення та впровадження програм просування національного експорту, здійснення інформаційно-консультаційної та політико-дипломатичної підтримки експортерів, кредитування та страхування зовнішньоторгових операцій (діяльність агентства допоможе національним виробникам вийти на нові ринки збуту та значно збільшити обсяги реалізації продукції на експорт).

Діяльність ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на сучасному етапі господарювання базується на принципах стабілізації роботи і досягненні беззбиткових показників, а також формуванні передумов для подальшого розвитку. А саме:

- збереження науково-виробничого потенціалу у вантажному і пасажирському вагонобудуванні з метою утримання позицій флагмана вітчизняного вагонобудування України;

- планування та контроль умовно-постійних витрат ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» з метою їх зменшення;

- зниження витрат виробництва, собівартості продукції, що випускається та цін реалізації;

- зміцнення позицій ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на традиційних ринках збуту продукції, зокрема, на ринках країн СНД;

- диверсифікації по продуктовому і географічним принципам, за джерелами фінансування (опрацювання напрямків діяльності, що фінансуються за рахунок місцевих бюджетів і приватного капіталу замість держбюджету - комунальна техніка, дорожньо-будівельна техніка тощо);

- збереження кваліфікованого кадрового потенціалу підприємства.

Отже, на сьогодні ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» залишається провідним підприємством вагонобудівної галузі України, яке має інноваційний потенціал розвитку. Втім, негативна дія зовнішніх факторів на фінансовий стан підприємства обумовлює погіршення його фінансового стану. Для реалізації перспективних планів розвитку ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», які передбачають співпрацю з профільними підприємствами країн СНГ, ЄС та дальнього зарубіжжя в якості субпідрядника в програмах зарубіжних виробників на поставку рухомого складу, важливим є відновлення тенденції сталого розвитку його діяльності шляхом попередження поглиблення фінансової кризи.



### 3.3 Шляхи подолання ранніх ознак фінансової кризи та попередження її поглиблення у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»

Транспортна інфраструктура посідає чільне місце серед факторів економічного розвитку як у минулі роки, так і до сьогодні. Транспортном доставляють вантажі та перевозять людей, і найбільші обсяги перевезень наземним транспортом припадають на залізниці. У світі склалася ситуація, коли немає єдиного стандарту ширини залізничної колії: у світі використовуються колії із шириною від 600 до 1676 мм. Найпоширенішими з них є «стандартна» або «стефенсонівська» шириною 1435 мм та «російська» шириною 1520 мм. Перша використовується майже по всій Європі, США, Китаї та інших країнах. Друга – у країнах колишнього СРСР, Монголії, Фінляндії. Таким чином склалася ситуація, коли потяги не можуть вільно пересуватися, наприклад, між Україною та Європою, для цього потрібна заміна візків вагонів. Це, у свою чергу, не сприяє економічній взаємодії країн СНД та країн ЄС.

На сьогоднішній день в Україні налічується вісім вагонобудівних заводів у Кременчуці, Дніпропетровську, Івано-Франківську, Львові, Сєверодонецьку, Маріуполі, Кривому Розі. Планується будівництво комплексу з виробництва електровозів на базі Запорізького електровозоремонтного заводу. Проект перебуває на стадії реалізації у партнерстві з компанією Skoda transportation (Чехія).

Виробництво залізничних вагонів, а саме вантажних, має найбільші обсяги виробництва в Україні та експорту за її межі. З 2013р. через скорочення закупівель Росією, виробництво скоротилося в два рази. На думку експертів, ні український, ні будь-якої іншої з ринків не зможе завантажити потужності вітчизняних заводів. Усе веде до того, що виробничі показники 2020 року впадуть до кризових часів 2009 року, коли було випущено всього 13 тис. вагонів.

А тим часом перспективи на ключовому ринку збуту продовжують звужуватися. З метою економічної інтеграції країни Митного союзу з серпня 2014р. переходять на оцінку безпеки залізничної продукції, включаючи вантажні вагони, за вимогами Технічних регламентів. Вже сьогодні промисловість Росії серйозно розходиться в стандартах з українською в оцінці забезпечення безпеки. А нові стандарти будуть для українських заводів ще більш серйозним негативним фактором роботи на російському ринку, ніж разові обмеження.

Насьогодні перспективним шляхом розвитку вагонобудування в Україні й водночас шляхом порятунку від стагнації є поставки вагонів на внутрішній ринок. За даними ПАТ «Укрзалізниця» щорічно в період 2019 – 2022рр. буде списуватися 7,9-10,5 тис. вагонів, з яких 70 % – парк державного залізничного транспорту. Однак, грошей на оновлення рухомого складу у державного монополіста немає. За 2016-2018 рр. було закуплено всього 2,1 тис. вантажних вагонів. Тоді як річна потужність тільки ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» втричі перевищує фактичні обсяги державних закупівель.

У зв'язку з цим Міністерство інфраструктури України має розробити національну стратегію розвитку вітчизняного вагонобудування, яка передбачатиме оновлення залізничного рухомого складу поїздів потужностями українських виробників. При цьому мають застосовуватися різні схеми фінансування: лізинг, кредитні пропозиції, в тому числі і кредитні лінії ЄБРР.

Приватні українські компанії купують вагони в невеликій кількості. Для прикладу, найбільша приватна транспортно-експедиторська компанія «Лемтранс» у 2015р. закупила 645 вагонів вітчизняного виробництва, у 2016 р. – 3000 вагонів. Вітчизняні виробники пропонують оптимальне поєднання ціни, якості та строків поставки, тому компанія співпрацює саме з українськими підприємствами. Компанія «Ferrexpo»,

якій належить Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат, у 2015р. закупила в Україні 267 вагонів, у 2016р. – 300 одиниць.

Потреба України в нових вагонах-зерновозах (вагонах-хоперах) становить 6,7 тис. одиниць. Але гостра нестача цього виду вагонів поки так і не привела до буму на його виробництво. Для закупівлі такої кількості зерновозів, за оцінками Державної продовольчо-зернової корпорації України (ДПЗКУ), необхідні інвестиції в розмірі 600 млн. доларів США, а в аграріїв немає на це грошей. Це призвело до того, що ДПЗКУ почала розглядати пропозицію закупівлі двох тисяч китайських вагонів-зерновозів за китайським кредитом.

Основним ринком збуту для вітчизняних вагонобудівників традиційно є Росія, куди на експорт відправляється близько 85% виробленої продукції. Однак, останні два роки Росія скорочує закупівлі українських вагонів. За підсумками минулого року виробництво вагонів в Україні скоротилося вдвічі – до 23,8 тис. одиниць, настільки ж скоротився і експорт до Росії – до 14 тис. одиниць. Скорочення експортних поставок в першу чергу пов'язано з профіцитом вагонного парку в Росії, який складає близько 120-130 тис. одиниць (близько 10 % вагонного парку). Свою роль зіграло і тимчасове призупинення Росією дії сертифікатів українських вагонобудівних підприємств з вересня 2013р.

Крім російського та українського ринків збуту, вітчизняні вагонобудівники можуть розраховувати на поставки своєї продукції на ринки країн «простору 1520», тобто із залізничною колією однієї ширини. У першу чергу, це Казахстан, Білорусь і Прибалтика. Але для всіх вагонобудівників там не вистачить обсягів ринку. Оскільки Казахстан і Білорусь входять до Митного Союзу, то поставки наших вагонів в ці країни можуть бути обмежені слідом за Росією, в разі застосування останньої якихось обмежень. За оцінками експертів, близько 2-3 тис. вагонів можна продавати в Прибалтику, яка також знаходиться в «просторі 1520» [19, с. 35]. Однак, в минулому році поставки українських вагонів в цей регіон також

знизилися. За 2018 р. на експорт було відправлено лише 1,13 тис. вантажних вагонів, що у двоє нижче показника 2014 р.

Скоротилися і постачання вантажних вагонів в Середню Азію. На експорт в минулому році в ці країни було відправлено 3,6 тис. одиниць, що на 60 % менше, ніж у 2014 р. Крім того, змінилося співвідношення у структурі виробництва – доля піввагонів зменшилася на користь цистерн. За оцінками експертів, вітчизняні вагонобудівники в країни «простору 1520» (крім Росії) сумарно можуть відправити близько 5 тис. вагонів на рік [19, с. 36].

Для прориву українського вагонобудування на ринок Євросоюзу існують певні перешкоди. По-перше, в Україні виробляються вагони для залізниць з шириною колії 1520 мм, тоді як у європейських країнах (крім держав Балтії) прийнятий інший стандарт. По-друге, європейський ринок за своєю місткістю в кілька разів поступається російському, оскільки частка залізничного транспорту у вантажоперевезеннях складає всього 20%. По-третє, в найближчі п'ять років аналітики прогнозують падіння продажів нових вантажних вагонів у Європі. У Європі та США вибирають вагони з найбільшою продуктивністю, що може бути пов'язано з навантаженням на вісь, кількістю осей, вартістю ремонту і міжремонтним пробігом, зручністю і швидкістю розвантаження вагона, універсальністю вагона під різні вантажі.

Для переходу ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на євростандарти необхідно близько 150 млн. євро, з яких більше 40 млн. євро потрібно витратити на впровадження європейських екологічних стандартів і понад 100 млн. євро – на придбання нового обладнання та освоєння випуску нової продукції. У заводу немає таких ресурсів, а без цього підприємство не зможе прорватися в ЄС. Однак, нормативна база для поставок продукції на європейський ринок є: ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» володіє європейським сертифікатом якості ISO, американським AAA, а

також сертифікатом на право навчати працівників підприємства вимогам IRIS - міжнародного стандарту залізничної промисловості.

В умовах сформованої ситуації, вагонобудівники звертають увагу навіть на далекі ринки збуту. Для прикладу, в 2015 році ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» домовився з Кенією про постачання близько 1 тис. вантажних вагонів різних типів, комплектуючих і запасних частин рухомого складу на суму близько 60 млн. дол. США. Планувалося, що в Кенії буде налагоджена остаточна комплектація та збирання вагонів. Договір про постачання українських вагонів до Кенії становив 7 % щорічного доходу ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». При цьому підприємство надало кенійцям значні знижки, щоб вийти на цей новий для себе ринок збуту. Ринки таких країн як Кенія, де немає налагодженого власного виробництва вагонів, є для українського вагонобудування перспективними, оскільки продукція українських підприємств значно дешевша, ніж у англійських і японських компаній, де вартість вагонів приблизно на 30 % вища [40, с. 84].

Окремо слід розглянути перспективи пасажирського вагонобудування в Україні. Лідером в цій галузі є ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», який випускає вагони дальнього слідування, міжобласні вагони та швидкісні електропоїзди. На сьогоднішній день заводом збудовано та передано замовникам більше 500 одиниць пасажирського рухомого складу з 2002 р. [27, с. 112]. Найбільша кількість вагонів була поставлена ПАТ «Укрзалізниця», хоча за останні три роки майже не відбувалася купівля вагонів національним перевізником. У зв'язку з цим, виробник перейшов до більш активного освоєння зарубіжних ринків збуту. На сьогоднішній день це Білорусь (спільне підприємство із Гомельським вагонобудівним заводом), Казахстан, Таджикистан.

Завод освоїв виробництво та отримав дозвіл міжгалузевої комісії на випуск пасажирських вагонів габариту RIC (Regolamento Internazionale delle Carrozze – міжнародна угода з вимогами до залізничного рухомого

складу, який може використовуватися на залізницях країн-учасниць угоди; сюди входять усі європейські держави), який є меншим за прийнятий габарит на «просторі 1520» [33, с. 88]. Таким чином, ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» відкрило для себе шлях на європейський ринок, який може спроститися зі скасуванням обмежень на імпорт українських товарів до країн ЄС. Що стосується російського ринку, то тут ситуацію ускладнює наявність сильного конкурента у вигляді ВАТ «Тверський вагонобудівний завод», який випускає таку саму номенклатуру продукції пасажирського вагонобудування, що і ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод».

Останнім часом майже не відбувалося оновлення моторвагонного рухомого складу (МВРС). Якщо говорити про приміські поїзди (без урахування купівлі 10 поїздів Hyundai Rotem), то останній електропоїзд був придбаний у 2008 році, а у 2013 р. був придбаний один дизель поїзд (вітчизняного виробництва).

Загалом на залізниці України було поставлено 50 електропоїздів, при цьому найстаріші з тих, що зараз знаходяться на балансі, експлуатуються ще з початку 60-х років ХХ ст. Усі вітчизняні електро- та дизельпоїзди були вироблені на заводі «Луганськтепловоз». Варто зазначити, що за технологічним рівнем вони, на жаль, майже не відповідають сучасному рівню. Сам завод більше орієнтований на випуск тепловозів та електровозів, тому виробництво приміських поїздів там найближчим часом не збираються поновлювати.

Однак вже найближчим часом, за стабілізації політико-економічної ситуації в Україні, ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» має намір представити своє бачення приміського електропоїзда, виконаного на сучасному технологічному рівні.

Вагонобудування як один з основних перспективних напрямів розвитку машинобудування знаходиться у вкрай критичному стані. Варто наголосити, що ситуація викликана не стільки внутрішніми передумовами розвитку

вагонобудівних підприємств, а насамперед спровокована зовнішніми обставинами. Як відомо, основним споживачем продукції українського вагонобудування була Росія. У зв'язку з російською агресією на сході України було припинено експорт вітчизняних вагонів російським залізницям, що стало однією з основних причин критичного становища підприємств вагонобудування.

Другим кроком було перманентне відкликання сертифікатів якості в окремих виробників. Вищою точкою регуляторного втручання став 2013 р., коли Федеральна бюджетна установа «Регістр сертифікації на федеральному залізничному транспорті» відкликала сертифікати в усіх провідних вагонобудівних підприємств України. Хоча сертифікати згодом повернули, але авторитет підприємств було втрачено і російські підприємства відмовилися від постачання української вагонобудівної продукції [37, с. 80].

Наступним кроком, що негативно вплинув на роботу вагонобудівних підприємств, стала експансія списаних вантажних вагонів із Росії. Промисловці відзначають, що російським вагонобудівникам удалося пролобіювати жорсткість правил експлуатації вагонів із подовженим терміном служби. Як було зазначено, продовжувати їх використовувати можна, але вже на території України, що відноситься до спільного залізничного «простору 1520» [33, с. 89].

Проблеми з'являються одна за одною, а шляхів вирішення й досі не знайдено. Враховуючи необхідність стратегічного вирішення проблем та визначення перспектив подальшого розвитку вагонобудівних підприємств, саме підвищення їх конкурентоспроможності повинно розглядатися як стратегічна мета діяльності підприємств галузі.

Підвищення конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств, звичайно, є процесом змін, та і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, потребує стратегічного підходу до управління. Оскільки зміни стосуються всіх основних складових частин конкурентоспроможності, то, відповідно, точкою відліку підвищення

конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств є розробка такої національної програми, яка буде враховувати всі аспекти сприяння цьому процесу та протидії процесам загострення кризових явищ у сфері вагонобудування.

У загальному вигляді програма підвищення конкурентоспроможності представляє собою організований комплекс заходів, спрямованих на вирішення завдання з підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язане зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів [37, с.83].

Національною програмою розвитку вагонобудування в Україні слід вважати комплекс цілеспрямованих дій, який передбачає розвиток кожної складової частини конкурентоспроможності – виробничого, ресурсного, експортного, технологічного, кадрового, інноваційного, транспортного, інвестиційного, інформаційного потенціалів із визначенням точного часу виконання та проведенням аналізу можливих варіантів розвитку ситуації, а також ураховує національні та світові тенденції розвитку як підприємств вагонобудування, так і залізничної галузі як основного споживача вагонобудівної продукції. Під час розробки концепції даного програмного документу насамперед доцільно виявити передумови, які викликали дану необхідність. Найчастіше поштовхом до створення виступають негативні тенденції розвитку галузі, тоді концепція програми буде враховувати шляхи виходу з кризового стану. Хоча мають місце й ситуації, коли підприємства стабільно та ефективно функціонують. Тоді концепція програми буде спрямована на підтримку існуючого становища та пошук напрямів перспективного інноваційного розвитку.

На жаль, саме перший сценарій розвитку подій зумовив необхідність розробки концепції національної програми розвитку вагонобудівних підприємств, тому слід розглянути основні передумови її створення та впровадження, домінуюче значення серед яких належить саме економічним



факторам, як на мікро-, так і на макрорівні, і, звичайно, політико-правовому впливу. Вплив інших передумов не був урахований під час розробки програмного документу. Схематична деталізація концепції національної програми розвитку вагонобудівних підприємств зображена у додатку И.

Економічні передумови на мікрорівні обумовлені галузевими та загальноекономічними аспектами розвитку вагонобудівних підприємств. До галузевих передумов відносяться такі:

– падіння обсягів виробництва та реалізації вагонобудівної продукції. Незважаючи на відносне зростання виробництва у 2018р. порівняно із 2017р., беручи до кризовий рівень виробництва 2014р. ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на сьогодні випускає у 6,6 рази менше вагонів;

– зниження експортного потенціалу вітчизняних вагонобудівних підприємств, а враховуючи високий ступінь їх експортозалежності, ця передумова досягла досить катастрофічного впливу;

– пошук можливих шляхів перепрофілювання підприємств. Так, ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» диверсифікується у бік виготовлення контейнерів, ескалаторів для метро та пасажирського транспорту, хоча основним напрямом діяльності і підприємства є виготовлення вантажних вагонів [40, с. 85];

– відсутність коштів для розвитку виробництва;

– низький рівень якості вагонобудівної продукції, у тому числі таких характеристик, як безпека, швидкість та надійність перевезень і т. д.

До загальноекономічних передумов доцільно віднести такі:

– зростаюче фізичне та моральне старіння основних фондів вітчизняних підприємств, що приводить до невідповідності технічного та технологічного рівня вагонобудівної продукції європейським стандартам та вимогам;

– своєю чергою, попередній фактор призводить до підвищення рівня енергомісткості виробництва, що негативно впливає на вартість готової продукції;

- низький рівень інвестиційно-інноваційного розвитку вітчизняних підприємств;

- відсутність державної підтримки розвитку підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях;

- нестабільність економічної ситуації в країні і т. д.

Економічні передумови на макрорівні, своєю чергою, обумовлені також загальноекономічними та специфічними аспектами розвитку вагонобудівних підприємств.

Серед загальноекономічних передумов необхідно виділити такі:

- нестабільність економічних умов функціонування підприємств;

- недосконалість системи оподаткування в державі, що призводить до погіршення економічної ситуації в галузі;

- високий рівень конкуренції як на внутрішньому, так і міжнародному ринках;

- наявність тривалої та глибокої економічної кризи в країні;

- знецінення та коливання курсу національної валюти;

- скорочення купівельної спроможності вітчизняних споживачів;

- необхідність модернізації протікання трудового процесу на підприємствах;

- проблема забезпеченості висококваліфікованими кадрами: спостерігається дефіцит кадрів необхідних кваліфікації та спеціалізації, незважаючи на те що в країні високий рівень безробіття, і т. д.

До специфічних передумов слід віднести такі, як:

- перенасичення ринку вантажних вагонів;

- наявність додаткових митних зборів на продукцію транспортного машинобудування;

- державного замовлення на оновлення рухомого складу залізниць;

- зовнішніх ринків збуту вагонобудівної продукції і т. д.

Що стосується політико-правових передумов, то вони, насамперед, представлені такими напрямками, як залучення у ринкові процеси наглядних

органів та відсутність сформованої та чіткої нормативно-правової бази щодо регулювання міжнародних відносин в аспекті експортно-імпоротної складової торгівельної діяльності з урахуванням необхідності захисту національних інтересів вітчизняних підприємств.

Враховуючи визначені передумови, стратегічною метою розробки концепції національної програми розвитку вагонобудування в Україні є використання внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей щодо підвищення рівня ефективності діяльності вагонобудівних підприємств. Таким чином, запропоновані варіанти державної підтримки стануть надійними шляхами сприяння ефективному розвитку вагонобудівних підприємств, розширенню як внутрішнього споживання вагонобудівної продукції, так і активізації їх експортного потенціалу. Це, з рештою, і створить надійне підґрунтя реалізації випереджаючої реструктуризації у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» з метою подолання ранніх ознак фінансової кризи.

Таблиця 3.8 – Послідовність заходів санаційного контролінгу щодо усунення ранніх ознак фінансової кризи та попередження її поглиблення у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»

Етап	Опис етапу	Рекомендації
1	2	3
Перший	Аналіз активів, можливостей та видів компетенції необхідних для вантажного вагонобудування. На основі своїх ресурсів завод створює свою конкурентну позицію на ринку. Необхідність розробки стійкої стратегії заводу з узгодженням між її ресурсами та можливостями.	Найважливіші активи вагонобудівного підприємства: Експлуатаційні: заводи та обладнання, процес та технологія виробництва напіввагонів Фінансові: кошти, що належать підприємству, кредитоздатність. Кадрові: персонал підприємства, вміння та навички персоналу. Маркетингові: продукти, патенти та ліцензії. Питання ланцюга постачань: система розподілу товарів, надійність постачань, мережа постачальників та відносини з ними. Внутрішні питання: переваги в сфері витрат, технологічні навички, досвід та знання в сфері виробництва вагонів.

## Продовження таблиці 3.8

1	2	3
Другий	<p>Аналіз впливу факторів макросередовища. Аналіз впливу факторів Мікросередовища. Співвіднесення можливостей заводу з вимогами ринку. Для визначення факторів маркетингового середовища необхідно провести маркетингове дослідження.</p>	<p>Слід звернути увагу на: – політико-правові фактори: необхідність сертифікації вантажних вагонів, програми розвитку залізничного транспортування в західноєвропейських країнах; – економічні фактори: висококонкурентний тип європейського ринку вагонобудування; зростання вантажообігу залізничним транспортом; збільшення кількості приватних транспортних операторів; – науково-технічні фактори: інновації та сучасні технічні рішення.</p>
Третій	<p>Зробивши оцінку привабливості обраного ринку, завод має перейти до визначення основних пріоритетів поведінки на даному ринку. Для цього необхідно обрати конкретні варіанти кожної з наступних стратегій: стратегії охоплення ринку, конкурентної стратегії та стратегії позиціонування.</p>	<p>Для українського вагонобудівного заводу можна дати наступні рекомендації щодо формування комплексу маркетингових стратегій. 1) Для ПАТ «КВБЗ» найбільш привабливою є стратегія концентрованого маркетингу, орієнтованого на один сегмент або стратегія диференційованого маркетингу. Найбільш привабливі сегменти: транспортні, лізингові компанії, державні залізниці. 2) В якості базової стратегії рекомендовано стратегію лідерства у витратах, яка передбачає здатність виробляти та / або продавати товари з меншими, ніж у конкурентів витратами та встановлювати більш низькі ціни на свою продукцію. 3) Залежно від ресурсів заводу, його ключових компетенцій та загальної стратегії діяльності для українського виробника вантажних й пасажирських вагонів найбільш ефективним є позиціонування: за технологією, ціною, за виробництвом продукції на замовлення.</p>
Четвертий	<p>Передбачає розробку та реалізацію комплексу міжнародного маркетингу, а саме, розробку продуктової, цінової стратегії, стратегії просування та розповсюдження.</p>	<p>1). Вдосконалення концепції продукту: врахувати сучасні досягнення інших виробників щодо збільшення пробігу вагону до першого планового ремонту, збільшення терміну гарантії до 48 місяців, застосування нових матеріалів (алюмінієвих сплавів, високоміцної сталі), які сприятимуть зниженню вартості життєвого циклу вибору. 2). Для посилення конкурентних позицій вагонобудівної продукції доцільно використовувати стратегію нейтральних цін або стратегію цінового прориву. 3). Просування продукції на ринок. На ринку вагонобудування: реклама відіграє допоміжну функцію при особистому продажі, основний спосіб просування - особистий продаж. 4). Розповсюдження товарів. Для ефективного ведення бізнесу на ринку вагонобудування найдоцільнішим є застосування прямого каналу збуту від виробника до споживача. Для українського виробника вагонів, що планує здійснювати великі обсяги продажу до країн Західної Європи доцільним може стати створення торгового представництва в таких країнах.</p>

## Продовження таблиці 3.8

1	2	3
П'ятий	Контроль роботи можна здійснювати двома основними способами: на основі ринкової та фінансової діяльності.	Для здійснення маркетингового контролю компанія має зібрати інформацію про результати діяльності та оцінити наскільки успішно виявилася діяльність заводу в досягненні поставлених цілей, а саме, у посиленні конкурентних позицій компанії, прийнятті рішення про необхідність коригування стратегії, якщо ціль не була досягнута.

Джерело: авторська розробка

Крім того, для попередження поглибленого розвитку фінансової кризи у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» ми пропонуємо послідовне здійснення наступних заходів санаційного контролінгу, представлених у таблиці 3.8.

Отже, вагонобудування є важливою та перспективною галуззю економіки України. Сучасний стан галузі характеризується посиленням конкуренції як внаслідок появи нових виробників, розширення виробничих потужностей вже існуючими так і через світову фінансову кризу. Для дослідження стратегічних проблем ефективності використання оборотного капіталу українських вагонобудівних підприємств було здійснено їх рейтингування, результати якого показали не високий рейтинг ПАТ «КВБЗ» внаслідок обмеження ніші зовнішнього ринку з об'єктивних причин та специфікою структури внутрішнього ринку, на якому існує більший попит на ремонтні послуги, а ніж замовлення нових вагонів.

Встановлено, що основною перевагою вагонів ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» є помірна вартість продукції при високій якості. Однак лише низька вартість вагону не гарантує успішний збут. Тому на основі проаналізованої інформації було запропоновано механізм формування стратегічної позиції українського вагонобудівного заводу на світовому ринку, який можна застосовувати на практиці. Однак існує необхідність його адаптації у міру виникнення нових особливостей вагонобудівного підприємства та коригування в залежності від зміни умов середовища його функціонування.

## Висновки за розділом 3

Отже, можемо виділити основні зовнішні проблеми, невирішеність яких стримує стратегічний розвиток вітчизняного вагонобудування. По-перше, це звуження ринкової ніші українських вагонобудівних підприємств в країнах СНД. По-друге, відсутність національної стратегії розвитку вагонобудування в Україні, що підтверджується відсутністю державних замовлень на нові вагони для оновлення пасажирського й вантажного залізничного транспорту. По-третє, відсутність дієвих економіко-правових механізмів виходу вітчизняних вагонобудівних підприємств на європейський ринок.

Сучасний стан вітчизняної галузі вагонобудування характеризується падінням попиту на нове вагонобудівництво. Внаслідок економічної кризи в Україні попит формується на ремонтні послуги локомотивів та рухомого складу поїздів. Скорочення ринку збуту для вагонобудівних підприємств є основною причиною зниження ефективності використання оборотного капіталу.

За незмінності умов господарювання фінансовий стан ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» продовжуватиме погіршуватися. Тому нагальним питанням для вирішення є усунення причин збитковості поточної діяльності.

У процесі дослідження нами була виведена модель для прогнозування рівня фінансової стабільності машинобудівного підприємства. Запропонована шкала інтерпретації значень прогнозу дозволяє оцінити ймовірність банкрутства підприємства. Перевагами отриманої моделі є те, що за допомогою одного критерію ми можемо спрогнозувати динаміку фінансової стабільності, всі дані, котрі входять до даної моделі є доступними для використання і простими у розрахунку. Проте недоліком даної моделі є

обмеженість застосування, так як вона призначена тільки для машинобудівних підприємств.

Результати прогнозу для ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» передбачають не критичне зниження його фінансової стабільності. Попередження розвитку негативних тенденцій в діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» потребує державної підтримки, а саме у формі розробки та прийняття до реалізації національної концепції розвитку вагонобудування в Україні, яка буде спрямована на вирішення таких завдань:

- підвищення обсягів виробництва та реалізації вагонобудівної продукції;
- покращення основних її характеристик: якості, безпечності та надійності;
- забезпечення конкурентоспроможності вагонобудівної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- модернізація та підвищення техніко-технологічного рівня виробництва на основі впровадження сучасних інноваційних технологій;
- активізація інвестиційної діяльності шляхом розробки та реалізації інвестиційних проектів, спрямованих на розвиток та нарощення обсягів виробництва.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження, проведеного в дипломній роботі на тему «Санаційний контролінг як система заходів попередження банкрутства підприємства» на прикладі підприємства машинобудівної галузі України, дозволяють зробити наступні висновки.

1. Дослідивши економічну сутність контролінгу можна стверджувати що, контролінг є сукупністю методів оперативного та стратегічного управління, обліку, планування, аналізу та контролю, що направлені на досягнення цілей підприємства.

Особливе місце займає контролінг під час планування та реалізації санаційних процедур. За допомогою його методів та інструментів у поточному періоді здійснюється управління витратами і виручкою з метою їх оптимізації, проводиться моніторинг і контроль за рівнем ліквідності та платоспроможності з метою розробки рекомендацій щодо покращення фінансового стану. В довгостроковому періоді застосування системи санаційного контролінгу на підприємстві сприяє подальшому укріпленню фінансової стійкості, зростанню рентабельності діяльності та досягненню поставлених перед підприємством в процесі санації якісних і кількісних цілей.

2. В дослідженні було проведено класифікацію інструментарію контролінгу та рекомендовано вжиття конкретних методів при окресленні шляхів санації та складанні плану. Головними ознаками, які покладені в основу класифікації інструментів контролінгу, є період дії та сфери використання. Проте така класифікація не є вичерпною і в умовах ринку важливо враховувати етапи введення контролінгу на підприємстві, ієрархію користувачів інформації та галузеві особливості діяльності підприємства.

Отже, під час складання плану санації підприємства та визначення заходів фінансового оздоровлення застосування розмаїття інструментарію



контролінгу дасть можливість визначити оптимальні шляхи проведення санації та джерел її фінансування.

3. Санаційний контролінг як особливий вид фінансового контролінгу має свою специфіку при визначенні мети, завдань, функцій та методів і застосовується як інструмент системи раннього попередження банкрутства.

Саме контролінг як інноваційна концепція антикризового, зокрема превентивного, фінансового управління є найважливішим фактором раннього попередження банкрутства підприємств і має формувати інформаційні ресурси, що дають змогу своєчасно провести діагностику виробничо-господарського і фінансового стану, порівняти отримані техніко-економічні показники з прогнозованими, виявити тенденції і перспективи розвитку відповідно до стратегічної мети та запобігти негативному впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності.

4. Узагальнюючи результати аналізу фінансового стану ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» можна виділити його сильні сторони: інноваційний потенціал заводу, який на даний час відповідає сучасним вимогам якості на рівні світових стандартів; відновлено зростання виробництва у 2018р.; незважаючи на зменшення активів та пасивів, структура капіталу та напрямків його використання у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» залишаються в межах раціональних співвідношень. Це підтверджується дотриманням «правила золотого балансу» та «золотого правила фінансування», що означає інвестування капіталу за обсягами і термінами, які відповідають обсягам і строкам його вивільнення з активів; забезпечується узгодженість періодів фінансування: строки, на які мобілізувалися фінансові ресурси, збігаються зі строками, на які вони вкладаються в поточні інвестиції.

5. Проведений аналіз ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості показав, що на сучасному етапі фінансовий стан ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» характеризується як абсолютно стійкий. Станом на 1 січня 2019 року баланс ПАТ «Крюківський

вагонобудівний завод» визнається як абсолютно ліквідний, а загальний рівень його платоспроможності характеризується як достатній для повного та своєчасного розрахунку із кредиторами.

З точки зору ліквідності структура балансу відповідає нормативам, перевищуючи оптимальні межі показників платоспроможності. Це означає, що підприємство має вільний резерв ліквідності після повного погашення вимог кредиторів; дефіцит самофінансування, який сформувався на підприємстві внаслідок збитковості, покривається за рахунок довгострокового позикового капіталу, наданого підприємству його акціонерами. Це убезпечує ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» від нарощення боргів перед поточними кредиторами; поточне фінансування господарського обороту здійснюється на 48% за рахунок власного оборотного капіталу при нормі 10%.

6. Водночас, в діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» виявлена рання стадія розвитку фінансової кризи, яка виявляється у: неповному завантаженні виробничих потужностей (лише на 1/5); формуванні негативної тенденції зменшення загальної вартості капіталу виключно за рахунок скорочення власного капіталу при зростанні зобов'язань; стійке зменшення власного капіталу за рахунок кумулятивного росту непокритих збитків під постійним впливом фактору поточної збитковості; незабезпеченість у довгостроковому періоді фінансування оборотних коштів власними джерелами їх формування оборотного капіталу, що у перспективі може призвести до виникнення передкризового фінансового стану підприємства; несприятливий прогноз щодо ймовірності зародження банкрутства у перспективі; неефективне, а саме збиткове, використання капіталу, внутрішньою причиною якої є розвиток кризи прибутковості, яка має зовнішню природу походження; характерним наслідком збитковості підприємства є порушення основних принципів ведення ефективної господарської діяльності – самокупності та самофінансування.

7. Отримані результати прогнозу коефіцієнта фінансової стабільності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», отримані на основі розробленої кореляційно-регресійної моделі, свідчать про відсутність загрози банкрутства як у короткостроковій перспективі. Втім, спостерігається тенденція зниження рівня фінансової стабільності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». І хоча це зниження не прогнозується критичним, його наявність є ознакою ймовірного погіршення фінансового стану. Очевидною причиною цього може бути присутня в діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» хронічна збитковість поточної діяльності. Отже, цей кризовий фактор у разі його не усунення спроможний вплинути на загальне погіршення фінансового стану ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод».

8. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» залишається провідним підприємством вагонобудівної галузі України, яке має інноваційний потенціал розвитку. Втім, негативна дія зовнішніх факторів на фінансовий стан підприємства обумовлює погіршення його фінансового стану. Для реалізації перспективних планів розвитку ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», які передбачають співпрацю з профільними підприємствами країн СНГ, ЄС та дальнього зарубіжжя в якості субпідрядника в програмах зарубіжних виробників на поставку рухомого складу, важливим є відновлення тенденції сталого розвитку його діяльності шляхом попередження поглиблення фінансової кризи.

Виявлені негативні тенденції у фінансово-господарській діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на сьогодні не призвели до критичних кризових наслідків. Основною причиною появи ранніх ознак фінансової кризи у ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» є скорочення внутрішнього попиту на нові вагони та обмеження зовнішнього ринку збуту. Втім, збереження негативного впливу зовнішніх факторів може створити істотну загрозу фінансовій стабільності підприємства у стратегічній перспективі.

9. Запропоновані заходи санаційного контролінгу для подолання ранніх ознак фінансової кризи та відновлення прибуткової діяльності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» передбачають, в першу чергу, розвиток ринкової ніші на внутрішньому та зовнішньому ринках. Так, підприємству потрібно освоювати європейський ринок, долаючи поступово існуючі перешкоди. Необхідний заводу інвестиційний капітал для цього мають надати його сучасні власники-європейці. Для розвитку ринкової ніші ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на внутрішньому ринку України важливою є розробка та прийняття на державному рівні національної концепції розвитку вітчизняного вагонобудування.

Крім того, для ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» важливим є посилення конкурентоспроможності власної продукції шляхом забезпечення високої якості виробництва вагонів за такими характеристиками якості матеріалів, швидкості, комфорту, інклюзивності, безпеки, тощо.

Вважаємо за необхідне ПАТ «Укрзалізниця» спрямувати до ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» державне замовлення на оновлення рухомого складу пасажирських вагонів української залізниці. Це дозволить ефективно використати кошти державного бюджету за даною статтею витрат. Оскільки буде інвестиційний ефект – підтримка вітчизняного конкурентоспроможного навіть на світовому ринку виробника, соціальний ефект – населення України отримає сучасний європейський рівень якості послуг пасажирських перевезень залізницею, економічний ефект – частина витрачених коштів з бюджету повернеться сумами податків, які ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» сплатить з вищих обсягів реалізації продукції та отриманого прибутку.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019р.

\_\_\_\_\_

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусів У. Я. Контролінг як ефективна технологія антикризового управління / У. Я. Андрусів, І. І. Атаманюк // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 25. – С. 58–61.
2. Анискин Ю. П., Павлова А. М. Планирование и контроллинг: Ученик./ Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – Москва: Омега-Л, 2003. – 280с.
3. Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. О. Бабіна. // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_42). – Назва з екрана. – Дата перегляду: 22.08.2019р.
4. Балабанова Л. В. SWOT–аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посібник / За ред. Л.В. Балабанової. – 2–ге вид., випр. і доп. – Київ: Знання, 2005. – 301 с.
5. Баштаєв А. Ю. Особливості застосування контролінгу в антикризовому фінансовому управлінні на підприємстві / А. Ю. Баштаєв, Т. П. Гудзь// Актуальні питання розвитку економіки, харчових технологій та товарознавства : тези доповідей XLII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2018 рік (м. Полтава, 26–27 березня 2019 р.) : у 2 ч. – Полтава : ПУЕТ, 2019. – Ч. 1. – 368с.
6. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – Киев: Эльга, 2007. – 483 с.
7. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: учеб. пособие./ А.З. Бобылева. – Москва: Дело, 2003. – 256с.
8. Бондарчук М. К. Контролінг як складова управління санацією в об'єднаннях підприємств / М. К. Бондарчук, Г. М. Воляник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.14. – С. 115–120.

9. Виговська Н. Г. Антикризовий фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства / Н. Г. Виговська, А. Ю. Полчанов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 146–153.

10. Венетуліс Т. А. Використання контролінгу в санаційних процедурах / Т. А. Венетуліс, Л. Г. Кемарська // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2005. – № 4. – С. 80–87.

11. Гавриленко В. О. Показники оцінювання антикризового контролінгу / В. О. Гавриленко // Бізнес Інформ. – 2018. – № 4. – С. 400–405.

12. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П.Л. Гордієнко, Л. Г Дідковська, Н. В Яшкіна.– 2-ге вид., переробл. і допов. – Київ : Алерта, 2008. – 478 с.

13. Гринчишин Я. М. Концептуальні засади використання контролінгу в антикризовому фінансовому менеджменті підприємств / Я. М. Гринчишин // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2015. – Вип. 6. – С. 95–99.

14. Гришова І. Ю. Санація підприємства як чинник його фінансової захищеності / І. Ю. Гришова, І. П. Островська, А. Менкконен // Вісник Сумського національного аграрного університету. Фінанси і кредит. – 2013. – № 1. – С. 16–20.

15. Гудзь Т. П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств: монографія / Т. П. Гудзь. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166 с.

16. Дайле А. Практика контролінга : [пер. с нем.] / под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой.– Москва: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.

17. Данилюк М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посібник / М. Данилюк, В. Савич, В. Орлова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 237 с.

18. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібн. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – Київ: Центр навч. літ-ри, 2009. – 440 с.

19. Дубель Г.В. Формування конкурентних позицій українських вагобудівних компаній на ринку СНД / Г. В. Дубель. // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 4. – С. 34–38.

20. Журавель Т. М. Контролінг як метод забезпечення конкурентних переваг на підприємстві /Т. М. Журавель, Я. О. Терещенко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Fkd/2017\\_2/part1/18.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2017_2/part1/18.pdf). – Назва з екрана. – Дата перегляду: 22.08.2019р.

21. Загородній А. Г. Управлінський облік: термінологічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Г. О. Партин. – Львів: ЗУКЦ, 2005. – 96 с.

22. Загороднюк О. В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством / О. В. Загороднюк // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 6. – С. 121–127.

23. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – Москва: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

24. Каткова Н. В. Система контролінгу в забезпеченні конкурентоспроможності промислового підприємства / Н. В. Каткова, О. С. Циганова // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 4. – С. 35–43.

25. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.

26. Кодекс України з процедур банкрутства [Електронний ресурс]: Закон України від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII: станом на 21 жовт. 2019р. / Законодавство України: [веб-сайт

Верховної Ради України]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 21.10.2019р.

27. Коковіхіна О. О. Управління конкурентоспроможністю вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту: дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. О. Коковіхіна; Харк. нац. екон. ун-т. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 185 с.

28. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посібник / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблій. – Київ: Кондор, 2007. – 272 с.

29. Коновалова О. В. Діагностика банкрутства промислового підприємства та управління його платоспроможністю / О. В. Коновалова // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 1. – С. 102–105.

30. Контроллинг как инструмент управления предприятием: Учебное пособие / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др., под ред. Н. Г. Данилочкиной. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279с.

31. Костецька Н. І. Використання SWOT-аналізу під час формування стратегії хлібопекарських підприємств / Н. І. Костецька, М. І. Хопчан // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 1. – С. 214–219.

32. Кузнецова Г. В. Модернізована концепція контролінгу, орієнтованого на функції антикризового управління промисловими підприємствами / Г. В. Кузнецова // Бізнес Інформ. – 2018. – № 12. – С. 448–452.

33. Латишев К. О. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств / К. О. Латишев, Д. Л. Пирогов, Ю. В. Караулова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(3). – С. 86–89.

34. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / [Пер. с нем. Жукова Ю. Г., Зайцева С. Н.] Под ред. С. А. Николаевой. – Москва: Финансы и статистика, 1993. – 560 с.



35. Насонов М. І. Удосконалення системи управління промисловим підприємством на засадах контролінгу / М. І. Насонов // Науковий погляд: економіка та управління. – 2017. – № 1. – С. 136–145.
36. Нусінов В. Я. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи / В. Я. Нусінов, Т. В. Семеняка // Управління розвитком. – 2015. – № 2. – С. 65–71.
37. Обруч Г. В. Теоретико-методологічні основи розробки концепції національної програми підвищення конкурентоспроможності вагобудівних підприємств України / Г. В. Обруч // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2016. – Т. 21. – Вип. 7(2). – С. 79–83.
38. Одинцова Т. М. Контролінг как фактор развития бухгалтерского учета в условиях экономики знаний / Т. М. Одинцова // Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Вип. 138/2013. Серія: Економіка і фінанси. – Севастополь, 2013. – с. 77–84.
39. Одноволик В. І. Фінансовий контролінг – ефективна підсистема управління підприємством в період фінансової кризи / В. І. Одноволик // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації. – 2015. – № 2. – С. 125–129.
40. Олійник О. М. Розвиток стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств / О. М. Олійник, А. С. Чкан, Л. В. Данилова // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2016. – Т. 21. – Вип. 7(2). – С. 83–87.
41. Орехова А. І. Концептуальні основи контролінгу управління економічним потенціалом підприємств / А. І. Орехова // Бізнес Інформ. – 2018. – № 5. – С. 459–464.
42. Павліковський А. М. Сучасні методи аналізу і прогнозування як інструмент попередження фінансової кризи на підприємстві / А. М. Павліковський, Д. В. Повторенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 2. – С. 65–71.

43. Переверзев М. П. Менеджмент: учебник / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский [Под общ. ред. проф. М. П. Переверзева]. – Москва: Инфра-М, 2003. – 288с.
44. Петренко С. Н. Контроллинг: учебное пособие / С. Н. Петренко. – Київ: Ника-Центр, Ольга, 2003. – 328 с.
45. Поздняков В. Ю. Моніторинг фінансових передумов неплатоспроможності та банкрутства підприємства / В. Ю. Поздняков, Н. В. Чаленко // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1. – С. 88–92.
46. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс]: Закон України від 17 вересня 2008 р. № 514-VI: станом на 19 жовт. 2018р. / Законодавство України: [веб-сайт Верховної Ради України]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/514-17>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 22.08.2019р.
47. Прокопець Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством / Л. В. Прокопець // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 39(2). – С. 17–20.
48. Проценко В. М. Система стратегічного контролінгу в аспекті забезпечення антикризового управління підприємством / В. М. Проценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 65. – С. 51–59.
49. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар.– Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
50. Русановська О. А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві / О. А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 96–107.
51. Савицька О. М. Передумови формування концепції антикризового фінансового контролінгу на підприємстві в контексті розвитку інформаційної економіки / О. М. Савицька, А. Ю. Скляр // Економічний вісник

Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С. 251–256.

52. Савчук Д. Фінансова діагностика як складова антикризового контролінгу на підприємстві / Д. Савчук // Економіст. – 2014. – № 11. – С. 41–44.

53. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.

54. Самарцева А. Є. Контролінг в антикризовому управлінні / А. Є. Самарцева // Молодий вчений. – 2016. – № 4. – С. 173–177.

55. Салига С. Я. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посібник / С. Я. Салига, О. І. Дацій, Н. В. Нестеренко. – Київ: ЦУЛ, 2015. – 240 с.

56. Сейсебаєва Н. Г. Теоретичні аспекти фінансової санації підприємства як інструмента антикризового управління / Н. Г. Сейсебаєва, М. Ю. Вернидуб // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 24. – С. 75–78.

57. Семенюк Ю. В. До питання визначення проблеми антикризового фінансового контролінгу підприємства / Ю. В. Семенюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 1. – С. 205–209.

58. Семчук Ж. В. Інструментарій діагностики загрози банкрутства підприємства / Ж. В. Семчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 20. – С. 18–20.

59. Синельник Л.С. SWOT–аналіз як один із можливих інструментів оцінки факторів впливу на платоспроможність підприємства / Л. С. Синельник // Економіка та держава. – 2012. – № 10. – С. 62–64.

60. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 567 с.

61. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства /

Р. М. Скриньковський, Ж. В. Семчук, Ю. Я. Візньак, Х. І. Горічко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 2. – С. 165–172.

62. Соломніков І. В. Формування стратегічного контролінгу для залізничної галузі України / І. В. Соломніков, Г. Є. Островерх // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 36(1). – С. 82–87.

63. Стеблецька Ю. І. SWOT-аналіз – метод попередження фінансових небезпек / Ю. І. Стеблецька // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.3. – С. 275–280.

64. Стегней М. І. Фінансова санація та комплексна оцінка фінансового стану суб'єктів господарювання / М. І. Стегней, Г. Г. Білак, І. В. Лінтур // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. – 2014. – № 7. – С. 359–368.

65. Стефаненко М. М. Використання контролінгу в системі управління підприємством / М. М. Стефаненко, Л. Ю. Набієва // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 24–26.

66. Татькова З. Санація як вихід із фінансової кризи / З. Татькова // Слово Національної школи суддів України. – 2013. – № 2. – С. 48–57.

67. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. / О. О. Терещенко. – Київ; КНЕУ, 2003. – 554с.

68. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг / О. О. Терещенко, Н. Д. Баб'як. – Київ: КНЕУ, 2013. – 407 с.

69. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємства: Навч. посібник. / О.О. Терещенко. – Київ: КНЕУ, 2008. – 412с.

70. Ус Ю. В. Діалектичний підхід до формування теоретичних основ стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами / Ю. В. Ус, Г. В. Кузнецова // Проблеми економіки. – 2018. – № 4. – С. 155–161.

71. Уткин Э. А. Антикризисное управление. / Э. А. Уткин. – Москва: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во Экмос, 1997. – 400 с.
72. Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием: учеб. пособие. / Н. Н. Федорова. – Москва: ТК Велби, 2003. – 256 с.
73. Фінансова звітність ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» [Електронний ресурс]: Фінансова звітність емітентів: станом на 01 січня 2019р. / Бази даних: [веб-сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України]. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 11.08.2019р.
74. Фольмут Х. И. Инструменты контроллинга от А до Я: пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. – Москва: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.
75. Фучеджи В. І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління / В. І. Фучеджи // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2013. – Вип. 9(2). – С. 156–161.
76. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. / Под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – Москва: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
77. Циганова О. С. Забезпечення функціонування системи контролінгу промислового підприємства / О. С. Циганова // Інтелект ХХІ. – 2018. – № 6. – С. 106–109.
78. Шпильова В. О. Інструменти контролінгу в системі фінансового антикризового управління / В. О. Шпильова // Агросвіт. – 2017. – № 17. – С. 3–7.
79. Шепітко Г. Ф. Контролінг: посібник (для студентів спеціальностей усіх форм навчання) / Г. Ф. Шепітько. – Київ: Вид-во Європ. Ун-ту. – 2010. – 136 с.
80. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.] / З. Є. Шершньова. – Київ : Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.

81. Януш Нестерак Роль бенчмаркінгу в процесі контролінгу капіталу підприємства / Нестерак Януш, О. Я. Маліновська // Modern economics. – 2017. – № 4. – С. 142 – 149.
82. Horvath P. Controlling. – Muenchen: Vahlen, 1998. – 902 p.
83. Copeland T., Koller T., Murrin J. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. New York: John Wiley & Sons, 2000, 540 p.
84. Wolfgang B. Controlling as a Science in Germany - Retrospective, Status Quo and Outlook / W. Becker, B. Baltzer, P. Ulrich // Singidunum Scientific Review. – 2011. – Vol. 8. – Issue 2. – p. 40-54.