

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління фінансово-економічною безпекою і проектами

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему Управління системою фінансової безпеки виробничого підприємства  
ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0738-уб  
спеціальності 073 Менеджмент,  
освітня програма Управління фінансово-  
економічною безпекою

Д.А. Ночовка

Керівник к.е.н., доцент Бехтер Л.А.

Рецензент к.е.н., доцент Клименко С.Є.

Запоріжжя – 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління фінансово-економічною безпекою і проектами  
Освітній рівень магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ О.В. Лепьохін  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Ночовка Дмитру Андрійовичу

1. Тема роботи: «Управління системою фінансової безпеки виробничого підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»»  
керівник роботи: Бехтер Лілія Анатоліївна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1110-с.
2. Строк подання студентом роботи: 25 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: показники фінансової звітності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути економічну сутність та функціональні аспекти фінансової безпеки підприємства; дослідити складові механізми управління фінансовою безпекою підприємства; розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовою безпекою підприємства; здійснити аналіз фінансового стану виробничого підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» в системі управління фінансовою безпекою; обґрунтувати заходи щодо підвищення рівня фінансової безпеки виробничого підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 19 рис., 19 табл. і 5 формул.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бехтер Л.А., доцент	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Бехтер Л.А., доцент	13.09.2019 р.	13.09.2019 р.
3	Бехтер Л.А., доцент	18.10.2019 р.	18.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2019 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 12.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2019 р. – 17.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2019 р. – 28.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	29.11.2019 р. – 10.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	11.12.2019 р. – 24.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	25.12.2019 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Д.А. Ночовка  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Л.А. Бехтер  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ С.В. Северина  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 105 с., 19 рис., 19 табл., 2 додатки, 72 джерела.

Об'єктом дослідження є процеси оцінювання рівня фінансової безпеки виробничого підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» на основі показників фінансового стану.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад формування системи управління фінансовою безпекою виробничого підприємства й обґрунтування рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Завдання: дослідити сутність та складові механізму управління фінансовою безпекою підприємства; розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовою безпекою підприємства; здійснити аналіз фінансового стану виробничого підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»; обґрунтувати заходи щодо підвищення рівня фінансової безпеки виробничого підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

Методи досліджень: діалектичного пізнання, причинно-наслідковий аналіз, табличний і графічний методи.

Одержані результати та їх новизна: вдосконалено систему управління фінансовою безпекою підприємства за рахунок запровадження інструментів антикризового фінансового контролінгу.

Практичне значення мають розробки щодо визначення рівня фінансової конкурентоспроможності виробничого підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», що дозволить підприємству формувати ефективну систему управління фінансовою безпекою.

ЛІКВІДНІСТЬ, МЕТОДИ, УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА,  
ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ.

## SUMMARY

Qualifying work: 105 pp., 19 fig., 19 tab., 2 annex, 71 references.

The object of the study is the processes of assessing the financial security level of the production enterprise PJSC «Zaporizhzhia Confectionery Plant» on the basis of indicators of financial condition.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and methodological foundations of forming a system of financial security management of a manufacturing enterprise and to substantiate recommendations for improving its efficiency.

Objectives: to consider the economic nature and functional aspects of the financial security of the enterprise; to investigate the components of the financial security management mechanism of the enterprise; consider methodical approaches to assessing the effectiveness of financial security management of the enterprise; to carry out an analysis of the financial condition of the production enterprise PJSC «Zaporizhzhia Confectionery Plant» in the system of financial security management; to substantiate measures for increasing the level of financial security of the production enterprise PJSC «Zaporizhzhia Confectionery Plant».

The following methods of economic research are used in the work: dialectical cognition (development of categories of «financial security of the enterprise»); causal analysis (changes in the level of financial security of the enterprise); tabular and graphical (characteristic of the aggregate indicators of the state and dynamics of financial security of the enterprise).

The results obtained and their novelty: the obtained results are determined by the following basic provisions: the system of financial security management of the enterprise is improved by introducing anti-crisis financial control tools, which will allow the enterprise to justify the development strategy most appropriate to external and internal threats.

Developments to determine the level of financial competitiveness of the manufacturing enterprise PJSC «Zaporizhzhia Confectionery Plant», which will allow the enterprise to form an effective system of financial security management, are of practical importance.

LIQUIDITY, METHODS, MANAGEMENT, FINANCIAL SECURITY,  
FINANCIAL SUSTAINABILITY.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1 Економічна сутність та функціональні аспекти фінансової безпеки підприємства .....	11
1.2 Розробка механізму управління фінансовою безпекою підприємства.....	21
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовою безпекою підприємства .....	31
Висновки до розділу 1 .....	41
2 ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА» .....	44
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства .....	44
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	53
2.3 Оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства .....	64
Висновки до розділу 2 .....	73
3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА» .....	75
3.1 Запровадження на підприємстві інструментів антикризового фінансового контролінгу .....	75
3.2 Формування системи оцінювання конкурентоспроможності підприємства як передумови підвищення рівня фінансової безпеки.....	84
Висновки до розділу 3 .....	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	106

## ВСТУП

Фінансова безпека підприємства – це базова компонента мікрорівня, яка є обов'язковою умовою дієздатності суб'єкта господарювання. Підприємство існує в середовищі ендогенних та екзогенних факторів, які мають великий вплив на його фінансову діяльність, таких як нестабільність законодавства, військово-політичні загрози, нерозвиненість фінансового ринку, слабке технічне озброєння підприємства. Для фінансової захищеності суб'єкта, його стійкого економічного розвитку, примноження потенціалу та досягнення значних позитивних результатів підприємству слід велику увагу приділяти управлінню фінансовою безпекою.

Фінансова безпека підприємства вже давно стала окремою категорією зі своїми складовими елементами і напрямками дослідження. Питання управління фінансовою безпекою підприємства нині є дуже актуальним і потребує ретельного дослідження в умовах сьогодення, коли політичні й економічні фактори суттєво впливають на його діяльність.

В складній економічній ситуації виникає багато ризиків та загроз, які змушують вітчизняні підприємства стикатися з досить великою кількістю фінансово-економічних проблем, що гальмують їх фінансову діяльність та, зрештою, приводять в кращому разі до реорганізації, а в гіршому – до банкрутства.

Теоретичні основи механізму управління фінансовою безпекою підприємства розглядалися у працях таких науковців, як: В. В. Орлова, К. С. Горячева, І. П. Мойсенко, О. М. Марченко, В.В. Шликов, І. О. Бланк, М. М. Єрмошенко, Х. О. Турхан та ін. Незважаючи на отримані вагомі результати проведених досліджень, невирішеними питаннями залишаються окреслення основних елементів системи управління фінансової безпеки підприємства та формування ефективного механізму управління фінансовою безпекою підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад формування системи управління фінансовою безпекою виробничого підприємства й обґрунтування рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі завдання дослідження:

- розглянуто економічну сутність та функціональні аспекти фінансової безпеки підприємства;
- досліджений складові механізму управління фінансовою безпекою підприємства;
- розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовою безпекою підприємства;
- проведено аналіз фінансового стану виробничого підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» в системі управління фінансовою безпекою;
- обґрунтовано заходи щодо підвищення рівня фінансової безпеки виробничого підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

Об'єктом дослідження є процеси оцінювання рівня фінансової безпеки виробничого підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» на основі показників фінансового стану.

Предметом дослідження є методичні підходи та принципи впровадження ефективної системи управління фінансовою безпекою підприємства.

У роботі використано такі методи економічних досліджень: діалектичного пізнання (розвиток категорій «фінансова безпека підприємства»); причинно-наслідковий аналіз



(зміни рівня фінансової безпеки підприємства); табличний і графічний (характеристика сукупних показників стану та динаміки фінансової безпеки підприємства).

Інформаційну базу дослідження складають показники фінансової звітності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями: вдосконалено систему управління фінансовою безпекою підприємства за рахунок запровадження інструментів антикризового фінансового контролінгу, що дозволить підприємству обґрунтувати найбільш адекватну до зовнішніх та внутрішніх загроз стратегію розвитку.

Практичне значення мають розробки щодо визначення рівня фінансової конкурентоспроможності виробничого підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», що дозволить підприємству формувати ефективну систему управління фінансовою безпекою.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження опубліковано у збірнику матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м. Запоріжжя, 7 листопада 2019 р.).

За результатами дослідження подано до друку статтю «Формування системи управління фінансовою безпекою підприємства» у збірник наукових праць «Нова економіка».

## 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічна сутність та функціональні аспекти фінансової безпеки підприємства

Для більш чіткого розуміння сутності поняття фінансової безпеки підприємства та її ролі необхідно звернути увагу, що фінансова безпека виступає частиною системи економічної безпеки підприємства. Також фінансова безпека підприємства є частиною фінансової безпеки регіону, яка, в свою чергу, інтегрована у фінансову безпеку держави.

Наявність у складі економічної безпеки підприємства фінансової складової має суттєве значення. Поняття «фінансова безпека підприємства» повинно враховувати сутність фінансової безпеки держави, під якою розуміється такий стан фінансово-кредитної сфери держави, який характеризується збалансованістю та якістю системної сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних чинників (загроз), здатністю цієї сфери забезпечувати захист національних фінансових інтересів, достатні обсяги фінансових ресурсів для всіх суб'єктів господарювання та населення.

В науковій літературі категорія «фінансова безпека підприємства» визначається лише як складова економічної безпеки, хоча, як зазначалося вище, фінансова безпека має і самостійне значення, тобто так само, як співвідносяться між собою економіка та фінанси, без яких перша не може функціонувати. В Україні та світі проблемі визначення фінансової безпеки підприємств приділили свою увагу І. О. Бланк [9], К. С. Горячева [12], А. О. Єпіфанов [61], Т.М. Іванюта [20], С. М. Ілляшенко [21], Г. В. Козаченко [27], Р. С. Папехін [45] та інші.

Фінансова складова економічної безпеки підприємства у працях Є. О. Олейнікова визначається як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, яке виражене у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості та рентабельності бізнесу, якості управління і використання основних та оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат за цінними паперами підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив технологічного та фінансового розвитку [43]. Це дуже широке та складне визначення поняття фінансової безпеки підприємства, оскільки робиться наголос на рівні використання корпоративних ресурсів. Крім суто фінансових питань, у визначенні охоплено й технологічні, які фінансової безпеки безпосередньо не стосуються.

С. М. Ілляшенко серед складових економічної безпеки також виділяє фінансову складову – про послаблення фінансової безпеки свідчить зниження ліквідності, збільшення кредиторської та дебіторської заборгованості, зниження фінансової стійкості [21].

І. О. Бланк розуміє під фінансовою безпекою підприємства кількісно і якісно детермінований рівень його фінансового стану, який забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру, параметри яких визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його сталого розвитку в поточному й перспективному періоді [7]. Вчений визначає лише одну особливість фінансової безпеки, а саме захист фінансових інтересів підприємства, і не включає таку характеристику, як необхідність забезпечення збалансованості і якості системи фінансових інструментів, технологій і послуг.

У дослідженні Р. С. Папехіна фінансова безпека визначає певний стан фінансової стабільності, в якому повинно знаходитися підприємство для реалізації своєї стратегії, та

характеризується можливістю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам [45].

Дещо по-іншому можна сформулювати визначення фінансової безпеки підприємства, якщо скористатись підходом, викладеним у Законі України «Про основи національної безпеки України» [49].

При цьому фінансову безпеку підприємства слід розглядати як захищеність життєво важливих інтересів підприємства, за якої забезпечуються його сталий розвиток, своєчасне виявлення, запобігання та нейтралізація реальних і потенційних загроз економічним інтересам.

У табл. 1.1 згруповані найбільш поширені визначення щодо економічної сутності фінансової безпеки підприємства.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до тлумачення поняття «фінансова безпека підприємства»

Автори	Визначення
1	2
І. О. Бланк [7]	Кількісно та якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, який забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз внутрішнього і зовнішнього характеру
А. О. Єпіфанов [61]	Здатність суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, зокрема й фінансову діяльність, ефективно і стабільно шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків внутрішнього та зовнішнього середовищ
Ж.В. Кудрицька [32]	Збалансований стан його елементів та підсистем як окремої економічної системи, що можуть бути виражені кількісними чи якісними показниками, характеризується стійкістю до негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища, здатністю забезпечити її ефективне функціонування та економічне зростання
Ю. В. Лаврова [33]	Система, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства, які формують захищеність його фінансових інтересів у балансі з фінансовими інтересами його економічних агентів
Р. С. Папехін [45]	Певний стан фінансової стабільності, в якому повинно знаходитися підприємство для реалізації своєї стратегії, що характеризується можливістю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам

Продовження таблиці 1.1

1	2
Є. О. Олейніков [43]	Стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, яке виражене у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості і рентабельності бізнесу, якості управління і використання основних та оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат за цінними паперами підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-

	господарського стану підприємства і перспектив технологічного та фінансового розвитку
В. В. Шелест [67]	Фінансовий стан, що характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх впливів, дає можливість забезпечити ефективну діяльність підприємства за рахунок оптимального залучення майна, переданого установниками в управління в довгостроковому періоді

На основі наведених підходів вважаємо за доцільне запропонувати таке визначення фінансової безпеки підприємства – це такий фінансовий стан підприємства, який характеризується, по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством; по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії та завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи.

Умови забезпечення фінансової безпеки підприємства такі [23]:

- високий ступінь гармонізації й узгодження фінансових інтересів підприємства з інтересами оточуючого середовища та інтересами його персоналу;
- наявність стійкої до загроз фінансової системи, яка спроможна забезпечувати реалізацію фінансових інтересів, місії та завдань;
- збалансованість та комплексність фінансових інструментів і технологій, які використовуються на підприємстві;
- постійний і динамічний розвиток фінансової системи підприємства.

Виходячи з усього зазначеного, до понятійного апарату фінансової безпеки підприємства можна віднести такі основні категорії. Об'єктом фінансової безпеки підприємства виступає його фінансовий стан у динаміці.

Суб'єкти фінансової безпеки – це керівництво підприємства та його персонал незалежно від займаних посад і виконуваних обов'язків.

Предмет фінансової безпеки підприємства полягає у діяльності суб'єктів фінансової безпеки як реалізації принципів, функцій, стратегічної програми або конкретних заходів із забезпечення фінансової безпеки, яка спрямована на об'єкт фінансової безпеки.

Основна мета забезпечення фінансової безпеки зумовлена сутністю фінансової безпеки підприємства і полягає у безперервній і стабільній підтримці такого фінансового стану, який характеризується збалансованістю і якістю всіх фінансових інструментів, технологій і фінансових послуг, що використовуються підприємством, стійкістю до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії та завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, а також розвиток цієї системи.

В разі, коли рівень фінансової безпеки дуже низький або вона відсутня, на перший план виступає антикризове фінансове управління підприємством. Процес антикризового управління розпочинається тоді, коли на фінансовий стан прямо діє сукупність певних загроз, але ще є можливість самостійно вийти з кризового стану. Під антикризовим управлінням розуміють систему управління підприємством, спрямовану на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидке реагування на будь-які зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі [23, с. 175].

Саме розробка та реалізація попереджувальних заходів у процесі антикризового управління є основою забезпечення фінансової стійкості підприємства. Основною метою обох видів управління (тобто антикризового і фінансовою безпекою) є повернення

підприємства до нормального фінансового стану. Отже, об'єктом антикризового управління є кризовий фінансовий стан підприємства, об'єктом управління фінансовою безпекою – сукупність загроз і небезпек, які впливають на нього.

Різними також є й інструменти, які використовуються цими видами управління: при антикризовому управлінні – це реструктуризація, реінжиніринг, санація; при управлінні фінансовою безпекою – методи стратегічного та поточного управління.

Індикатори або показники стану фінансової безпеки – це кількісні характеристики фінансового стану, відібрані для характеристики фінансової безпеки підприємства. Для останньої важливе значення мають як самі індикатори, що характеризують фінансовий стан, так і їхні граничні значення. Під граничними значеннями індикаторів фінансової безпеки доцільно розуміти встановлені величини, недотримання яких призводить до переходу фінансової безпеки з безпечного стану до небезпечного. Слід підкреслити, що за межами граничних значень індикаторів фінансової безпеки фінансова система підприємства втрачає спроможність до динамічного розвитку, стає об'єктом, який втрачає свою ліквідність, тому їй загрожує банкрутство.

До принципів управління фінансовою безпекою підприємства слід віднести такі:

- застосування програмно-цільового управління в забезпеченні фінансової безпеки підприємства;
- обов'язкове визначення сукупності власних фінансових інтересів підприємства у складі його місії;
- інтегрованість механізму управління фінансовою безпекою підприємства в загальну систему його фінансового менеджменту;
- забезпечення збалансованості фінансових інтересів підприємства, окремих його підрозділів та персоналу;
- взаємна матеріальна відповідальність персоналу і керівництва за стан фінансової безпеки підприємства;
- необхідність постійного моніторингу реальних та потенційних загроз фінансовій безпеці підприємства;
- відповідність заходів щодо забезпечення фінансової безпеки економічній стратегії розвитку підприємства, його місії;
- координація між собою всіх вжитих заходів із забезпечення фінансової безпеки на підприємстві;
- необхідність і своєчасність удосконалення системи фінансової безпеки підприємства;
- організаційне та методичне забезпечення механізму управління фінансовою безпекою підприємства;
- мінімізація витрат на забезпечення фінансової безпеки.

Важливим кроком на шляху забезпечення фінансової безпеки підприємства є розробка концепції фінансової безпеки. Концепція фінансової безпеки – це певна сукупність поглядів на забезпечення фінансової безпеки, яка передбачає також комплексне визначення загроз і системне розуміння шляхів їх усунення. Концепція має включати шляхи виявлення й усунення загроз, принципи, які необхідно при цьому застосовувати, сукупність прогнозованих ситуацій зі станом фінансової безпеки, інструменти і технології, потрібні для цього, а також алгоритм забезпечення фінансової безпеки.

Концепція є основою для розробки стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства [23].

Прикладом такої концепції може бути «фінансова стратегія підприємства» І. О. Бланка, яка визначається як один із найбільш важливих видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує всі основні напрями його розвитку та фінансові відносини шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування і використання фінансових ресурсів за зміни умов зовнішнього середовища» [7].

До цього визначення сутності фінансової стратегії можна було б додати забезпечення фінансових інтересів підприємства та його фінансової безпеки. Різновидом фінансової стратегії є стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства, яка може бути окремою системою, а може входити до складу загальної фінансової стратегії підприємства, яка, в свою чергу, входить до складу його загальної стратегії. Тоді стратегію забезпечення фінансової безпеки підприємства можна визначити так – це науково-методичний інструмент (технологія), який включає визначення стратегічних фінансових цілей (у вигляді фінансових інтересів), вибір ефективних напрямів, форм і методів їх досягнення й механізм реагування на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішньому фінансовому стані. Основною метою такої стратегії має бути забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Базуючись на підході до визначення сутності і змісту національних фінансових інтересів [66], до основних рис фінансових інтересів підприємства можна віднести такі:

- фінансові інтереси підприємства є проявом, з одного боку, економічних відносин підприємства, з іншого – суперечностей його діяльності;
- фінансові інтереси підприємства породжені об'єктивною необхідністю повного забезпечення підприємства всіма видами фінансових ресурсів для здійснення ефективної діяльності;
- структура фінансового інтересу підприємства містить об'єкт, тобто на що спрямований інтерес, і суб'єкт – хто конкретно має цей інтерес;
- фінансові інтереси проявляються в економічній діяльності підприємства і забезпечуються через використання фінансових інструментів;
- зміст фінансового інтересу підприємства поряд з основною метою його реалізації включає й засіб її досягнення, а саме, фінансовий інструмент як певну структуру, тобто між цими структурними елементами фінансового інтересу існує діалектична єдність.

Слід підкреслити, що за нинішніх умов розвитку економіки України повна та швидка реалізація фінансових інтересів підприємства є неможливою. Така реалізація може бути тільки послідовною, а її тривалість зумовлюється наявністю жорстких ресурсних обмежень і конкуренцією на ринку. Це вимагає визначення пріоритетних завдань та рішучих дій керівництва й персоналу підприємства у ході їх виконання.

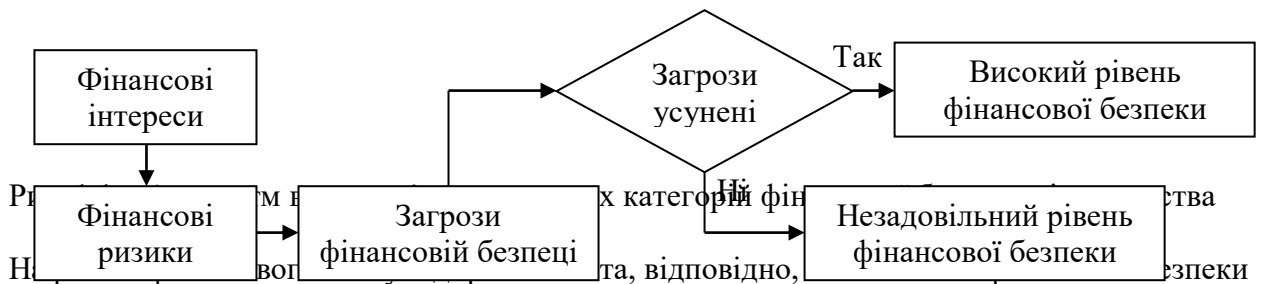
Існує головна об'єктивна суперечність між стратегією розвитку підприємства та можливостями його фінансового забезпечення. Дія цієї суперечності є рушієм фінансової безпеки підприємства. Реалізація фінансових інтересів тісно пов'язана із забезпеченням фінансової безпеки підприємства. Тому захист власних фінансових інтересів підприємства виступає найважливішою складовою забезпечення належного стану його фінансової безпеки [38].

Головний фінансовий інтерес підприємства у ринкових умовах – зростання його ринкової вартості та збільшення присутності на ринку.

До основних фінансових інтересів підприємства можна віднести:

- максимізацію прибутку підприємства;
- забезпеченість інвестиціями для розвитку підприємства, включаючи механізм управління його фінансовою безпекою;
- забезпечення основним та оборотним капіталом для ефективного ведення господарської діяльності;
- оптимізацію відрахувань до бюджету.

Алгоритм практичної реалізації фінансових інтересів підприємства у вигляді взаємозв'язку основних категорій фінансової безпеки підприємства може мати такий вигляд (рис. 1.1).



впливають: внутрішні чинники – рівень операційного і стратегічного фінансового менеджменту; зовнішні чинники – держава, ринок, конкуренція. При цьому важливо визначити, що більше впливає на рівень фінансової безпеки підприємства – внутрішні чи зовнішні чинники. Це залежить від багатьох умов і для цього потрібно проводити аналітичні дослідження [23].

Основні завдання механізму управління фінансовою безпекою підприємства є такими [66]:

- визначення пріоритетних фінансових інтересів підприємства та забезпечення їх коригування в разі необхідності;
- створення ефективного механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства, умов оперативного реагування на загрози, їх своєчасного виявлення;
- прогнозування тенденцій, які призводять до порушення нормального функціонування фінансової системи підприємства та її розвитку;
- встановлення причин і умов, які спричиняють збиток і загрожують реалізації фінансових інтересів підприємства, порушенню нормального функціонування його фінансової системи;
- своєчасне виявлення й усунення загроз фінансовій безпеці підприємства, зниження фінансових ризиків у його діяльності;
- забезпечення зацікавленості керівництва та персоналу в ефективній діяльності підприємства;
- відповідність визначених місії та фінансової стратегії підприємства сукупності його пріоритетних інтересів;
- забезпечення збалансованості фінансових інтересів окремих підрозділів та персоналу з пріоритетними фінансовими інтересами підприємства в цілому;
- створення умов для максимально можливого відшкодування або локалізації завданого

збитку неправомірними діями третіх осіб;

- проведення комплексу заходів щодо перевірки ділових партнерів конкретного підприємства;
- ефективне припинення зазіхань на фінансові ресурси з боку персоналу підприємства та його ділових партнерів.

При розробці та створенні механізму управління фінансовою безпекою підприємства доцільно дотримуватися таких вимог:

- механізм управління фінансовою безпекою підприємства має функціонувати безперервно;
- механізм повинен бути добре спланованим;
- у межах певного підприємства має забезпечуватися не лише функціональна самостійність цього механізму, але і його інтегрованість до загальної системи управління підприємством.

Проблемні питання формування й забезпечення ефективного функціонування механізму управління фінансовою безпекою на підприємстві є вкрай важливими, тому більш детально вони опрацьовані в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи магістра.

## 1.2 Розробка механізму управління фінансовою безпекою підприємства

Концепцію безпеки підприємства доцільно тлумачити як цілісне, системне розуміння та репрезентацію шляхів усунення небезпек, які реально загрожують або можуть загрозувати підприємству зсередини і ззовні, а також способи мінімізації можливих шкідливих наслідків. Таким чином, управління фінансовою безпекою підприємства – це система поглядів, вимог та умов реалізації заходів щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства [35].

Будь-яка концепція повинна бути конструктивною та достатньо гнучкою, щоб реагувати на зміну умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Конструктивність концепції полягає у тому, що вона повинна відображати: початковий стан об'єкта, на перетворення якого спрямована концепція; стан об'єкта, досягнутий в результаті реалізації концепції; заходи досягнення сформульованих у концепції цілей; механізм реалізації концепції, тобто способи (методи) використання виділених засобів і ресурсів [16].

Виходячи із зазначених вимог, концепція управління фінансовою безпекою підприємства повинна містити таку послідовність етапів:

- аналіз ризиків та загроз фінансовій безпеці підприємства;
- підбір методологічного інструментарію оцінювання стану фінансової безпеки підприємства;
- розробка стратегії управління фінансовою безпекою підприємства;
- формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства;
- оцінювання ефективності механізму управління фінансовою безпекою підприємства;
- коригування тактики і стратегії управління фінансовою безпекою, відповідно до зміни умов (рис. 1.2).

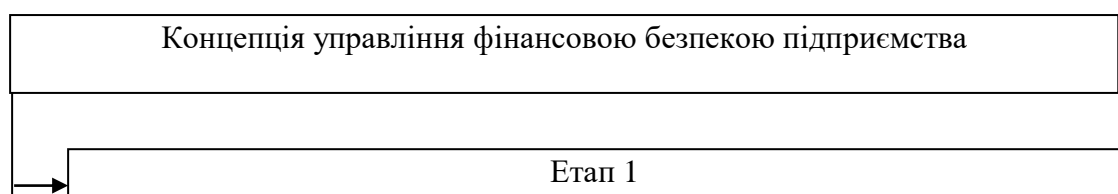




Рис. 1.2 – Концепція управління фінансовою безпекою підприємства

Перший етап передбачає діагностику фінансової складової економічної безпеки підприємства – виявлення потенційних та реальних загроз і небезпек, їх ранжування за ступенем значимості, величиною можливого збитку; визначення причин небезпек та загроз, прогнозування можливих наслідків реалізації загроз, розрахунок можливих збитків; формулювання проблемних ситуацій у сфері фінансової безпеки підприємства. На другому етапі здійснюється розробка методологічного інструментарію оцінки стану фінансової безпеки підприємства, що включає вибір методів оцінки та визначення основних критеріїв і показників стану фінансової безпеки підприємства, та визначення рівня фінансової безпеки підприємства.

Третій етап (стратегічний рівень) має на меті розробку стратегії управління фінансовою безпекою, на основі оцінки фінансової безпеки підприємства на попередньому етапі. Крім того, на даному етапі визначаються конкретні цілі щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства, мета управління фінансовою безпекою з урахуванням проблемних ситуацій, а також здійснюється постановка завдань, що сприятимуть досягненню мети концепції фінансової безпеки та реалізації стратегії управління фінансовою безпекою підприємства. На четвертому етапі відбувається формування механізму (розробка тактики) управління фінансовою безпекою підприємства: здійснюється вибір принципів управління фінансовою безпекою підприємства, окреслення функцій управління фінансовою безпекою, формування організаційної структури управління фінансовою безпекою підприємства.

Цей етап також має на меті розробку комплексу заходів, необхідних для реалізації основних положень концепції управління фінансовою безпекою підприємства, що передбачає створення необхідних умов для реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства; пошук джерел ресурсного забезпечення концепції управління фінансовою безпекою підприємства; підготовку професійних кадрів у сфері управління фінансовою безпекою; навчання працівників питанням дотримання комерційної таємниці підприємства, правилам роботи із документацією та технічними засобами; створення підрозділу фінансової безпеки, належна організація управління таким підрозділом; встановлення технічних засобів захисту; контроль за ефективністю виконання основних положень концепції фінансової безпеки; розвиток системи фінансової безпеки підприємства, вдосконалення форм і методів управління фінансовою безпекою. Отже, на цьому етапі здійснюється розробка механізму управління фінансовою безпекою підприємства, який є серцевиною концепції управління фінансовою безпекою, оскільки він визначає порядок її забезпечення. Без створення дієвого механізму неможлива реалізація кінцевої мети концепції.

Оцінка ефективності реалізації концепції управління фінансовою безпекою підприємства має на меті зіставлення відповідності концепції, сформульованим у ній цілям та завданням, а також оцінку ефективності реалізованої концепції управління фінансовою безпекою.

Останнім етапом запровадження концепції управління фінансовою безпекою є етап коригування тактики, стратегії управління фінансовою безпекою, перегляд засобів досягнення, передбачених концепцією, цілей, відповідно до зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища [61].

Отже, основним етапом формування концепції управління фінансовою безпекою підприємства є побудова ефективного механізму управління фінансовою безпекою підприємства, який був би орієнтований на своєчасне виявлення та запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам та забезпечення захисту фінансових інтересів підприємства. В сучасній вітчизняній та зарубіжній науковій літературі не існує єдиної думки відносно сутності поняття «механізм управління фінансовою безпекою підприємства». Для того, щоб визначити зміст даної категорії, доцільно спочатку розглянути сутність самого поняття «механізм».

Термін «механізм» походить з грецької мови, це поняття сьогодні має такі основні значення: пристрій для передачі і перетворення рухів, що являє собою систему тіл (ланок), в якій рух одного або декількох тіл (провідних) викликає певні рухи решти тіл системи; механізми бувають різні за конструкцією і призначенням, складають основу більшості машин, приладів та інших технічних пристроїв; внутрішній пристрій, система чогось, наприклад, механізм управління [35].

Використання економістами терміну «механізм» традиційно пов'язане з необхідністю задоволення потреби в описі соціальних і виробничих процесів у їх взаємодії. Механізм включає в себе певну послідовність економічних явищ, що виникають в певних умовах під впливом початкового імпульсу. Аналіз фінансово-економічної літератури дав змогу встановити, що вітчизняні та зарубіжні науковці по-різному трактують поняття «механізму». В загальному розумінні поняття «механізм» означає систему, що визначає порядок певного виду діяльності та характеризує послідовність станів і процесів, які складають будь-яку дію.

Визначальним у трактуванні поняття «механізм» є те, що він являє собою систему елементів, способів та засобів, що визначають певний процес, явище або дію. В сучасній економічній теорії термін «механізм» найчастіше стосується таких аспектів економіки як управління, господарювання, виробництво, організація тощо.

Проаналізувавши зміст категорії «механізм», доцільно дослідити поняття «механізм управління». Так, в економічному словнику «механізм управління» визначений як сукупність органів, засобів і способів (методів, прийомів, технологій) взаємодії між двома підсистемами організації – керуючої та керованої [17].

М. І. Круглов тлумачить «механізм управління» як сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових способів цілеспрямованої взаємодії суб'єктів господарювання та впливів на їх діяльність, що забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління [31].

Узагальнюючи існуючі трактування, варто зазначити, що під «механізмом управління» слід розуміти систему цілей, функцій, принципів, методів, завдань та інструментів управління, що взаємодіють між собою та забезпечують ефективне функціонування об'єкта управління [35].

Дослідженню поняття «механізм управління фінансовою безпекою» у науковій літературі приділялось недостатньо уваги і тому наукові розробки з даного питання є дуже обмеженими.

В процесі аналізу встановлено, що В. В. Орлова розглядає «механізм управління фінансовою безпекою підприємства» як комплекс взаємозалежних модулів, що визначають порядок розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням тактичних і стратегічних планів захисту пріоритетних фінансових інтересів підприємства від різних загроз. Основними модулями механізму є: вибір показників фінансової безпеки підприємства, оцінка рівня фінансової безпеки, виділення домінуючих

загроз фінансовій безпеці, оцінка пролонгованої дії загроз, вибір стратегії і тактики управління фінансовою безпекою підприємства [42].

К. С. Горячева вважає, що механізм управління фінансовою безпекою підприємства являє собою єдність процесу управління і системи управління, що відповідає існуванню діалектичної суперечності змісту (процес управління) і форми (структура управління) [12].

Автори І. П. Мойсеєнко та О. М. Марченко механізм управління фінансовою безпекою підприємства розглядають як управлінські дії, спрямовані на використання можливостей та ресурсів підприємства, які б забезпечували системно-синергетичні ефекти реалізації захисту його фінансово-економічних інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру [39].

Зважаючи на неоднозначність підходів до трактування механізму управління фінансовою безпекою підприємства, необхідно запропонувати визначення, яке більш повно характеризуватиме цю категорію.

Виходячи із визначень понять «фінансова безпека підприємства» та «механізм управління», «механізм управління фінансовою безпекою підприємства» доцільно розглядати як систему цілей, функцій, принципів, методів, завдань та інструментів управління, що взаємодіють між собою та спрямовані на створення передумов для стійкого розвитку підприємства в поточному та перспективному періодах, посилення захисту його фінансових інтересів шляхом розробки і реалізації ефективної фінансової стратегії, гнучкості у прийнятті фінансових рішень, вчасного реагування на небезпеки і загрози зовнішнього і внутрішнього характеру та ефективного управління фінансовими ризиками підприємства.

Для наочності, логічний зв'язок між поняттями «фінансова безпека підприємства», «механізм управління» та «механізм управління фінансовою безпекою підприємства» показаний у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Зв'язок дефініцій «фінансова безпека підприємства», «механізм управління» та «механізм управління фінансовою безпекою підприємства»

Економічне поняття	Дефініція
Фінансова безпека підприємства	Стан, що характеризується захищеністю фінансових інтересів підприємства, забезпеченістю достатнім обсягом та зваженим використанням ресурсів, наявністю стійкої динаміки зростання в поточному та перспективному періодах, що досягається шляхом розробки і реалізації раціональної фінансової стратегії підприємства, гнучкістю у прийнятті фінансових рішень, вчасним реагуванням на небезпеки і загрози зовнішнього та внутрішнього характеру та ефективним управлінням фінансовими ризиками підприємства
Механізм управління	Система цілей, функцій, принципів, методів, завдань та інструментів управління, що взаємодіють між собою та забезпечують ефективне функціонування об'єкта управління
Механізм управління фінансовою безпекою підприємства	Система цілей, функцій, принципів, методів, завдань та інструментів управління, що взаємодіють між собою та спрямовані на створення передумов для стійкого розвитку підприємства в поточному та перспективному періодах, посилення захисту його фінансових інтересів шляхом розробки і реалізації ефективної фінансової стратегії, гнучкості у прийнятті фінансових рішень, вчасного реагування на небезпеки та загрози зовнішнього і внутрішнього характеру й ефективного управління фінансовими ризиками підприємства

У фаховій економічній літературі не існує також єдності і стосовно складових елементів механізму управління фінансовою безпекою.

І. О. Бланк вважає, що до складу механізму управління фінансовою безпекою підприємства повинні входити такі складові: система державного нормативно-правового регулювання фінансової безпеки підприємства, ринковий механізм регулювання фінансової безпеки підприємства, внутрішній механізм управління фінансовою безпекою підприємства, система методів управління, система інструментів управління [7].

Такий підхід є більш комплексним, але й у ньому відсутня організаційна структура управління фінансовою безпекою підприємства.

К. С. Горячева до складу механізму управління фінансовою безпекою підприємства відносить такі елементи: сукупність фінансових інтересів підприємства; функції, принципи і методи управління; організаційну структуру; управлінський персонал; техніку і технології управління; фінансові інструменти; критерії оцінювання рівня фінансової безпеки [12].

Існує багато визначень фінансової безпеки підприємства. Достатньо комплексним є формулювання, запропоноване Л. А. Могиліною, в якому під фінансовою безпекою підприємства пропонується розуміти динамічний фінансовий стан підприємства, що характеризується стабільною захищеністю його пріоритетних фінансових інтересів від ідентифікованих ендогенних і екзогенних загроз та здатністю забезпечувати реалізацію своїх фінансових інтересів, місії і завдань, а також власний розвиток достатніми обсягами фінансових ресурсів [38].

Варто також узяти до уваги доповнення до існуючих дефініцій фінансової безпеки підприємства, запропоноване О. В. Малик, зміст якого полягає в необхідності врахування захищеності фінансових інтересів підприємства, ефективності використання ресурсів, його здатності управляти фінансовими ризиками, а також здатності розробляти фінансову стратегію [35].

Науковці О. В. Чеберяко і М. А. Кривовяз запропонували методичний підхід щодо формування унікальної системи фінансової безпеки як однієї з найважливіших умов ефективного функціонування та подальшого розвитку підприємства. Так, основними структурними елементами системи забезпечення фінансової безпеки мають бути: фінансова діагностика, інформаційне забезпечення, управління фінансовими ризиками, підсистема фінансових методів і важелів забезпечення фінансової безпеки, контроль та оцінка результатів [66].

Система забезпечення фінансової безпеки підприємств і банків була розроблена також колективом авторів у складі А. О. Спіфанова,

О. Л. Пластуна, В. С. Домбровського та ін. із обґрунтуванням окремих складових цієї системи та специфіки для підприємств реального сектору економіки та фінансово-кредитних установ [61].

Система управління фінансовою безпекою підприємства за визначенням Л. А. Могиліної є впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдину функціональну цілісність, призначену для встановлення та підтримки оптимального рівня фінансової безпеки. Від злагодженості взаємодії даних елементів значною мірою залежать успішність і ефективність функціонування системи управління фінансовою безпекою підприємства [38].

Утім вважаємо доречним застосування саме механізму управління фінансовою безпекою підприємства.

На думку О. В. Малик модель механізму управління фінансовою безпекою підприємства має базуватися на комплексній системі оцінки фінансової безпеки та включати інструменти, важелі, методи управління фінансовою безпекою, а також фінансовими ризиками, що дає змогу застосувати системний підхід до управління фінансовою безпекою, мінімізувати вплив фінансових ризиків на діяльність підприємства та підвищити ефективність його діяльності [35].

Отже, не зважаючи на значний обсяг наукових праць, присвячених питанням розробки механізму управління фінансовою безпекою підприємства, досі немає одностайності щодо розуміння змісту та структури внутрішніх складових такого механізму.

Проаналізувавши існуючі підходи до виділення складових механізму, вважаємо, що механізм управління фінансовою безпекою має містити такі елементи як: суб'єкт, об'єкт, методи, важелі, інструменти, принципи, функції, мету, завдання, фактори впливу та систему забезпечення механізму (рис. 1.3).



Основними структурними елементами механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства мають бути такі: фінансова діагностика, інформаційне забезпечення, управління фінансовими ризиками, система фінансових методів і важелів забезпечення фінансової безпеки, контроль та оцінка результатів.

Слід зазначити, що на українських підприємствах процес формування механізму управління фінансовою безпекою ще не відпрацьований. Це можна пояснити недостатністю досліджень даного питання в теоретичному та методичному плані, що визначає необхідність подальшої розробки цієї комплексної проблеми.

### 1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовою безпекою підприємства

На сьогоднішній день значна частина українських підприємств переживає глибокий спад виробництва та знаходиться в критичному стані або на межі банкрутства. Вихід підприємства з кризового стану передбачає, в першу чергу, ефективне використання фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних, техніко-технологічних, екологічних та інших ресурсів. З точки зору процесів глобалізації та стратегічного розвитку саме стан цих ресурсів і підприємницьких можливостей підприємства, який забезпечує стабільне функціонування та динамічний розвиток, представляє собою економічну безпеку підприємства.

Фінансова безпека підприємства передбачає стійкий розвиток (тобто збалансований і безупинний), що досягається за допомогою ефективного використання всіх фінансових ресурсів і підприємницьких можливостей для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Для забезпечення ефективного функціонування підприємств у сучасних динамічних умовах необхідні відповідні підходи, що дають можливість проводити моніторинг діяльності з точки зору забезпечення та підтримки фінансової безпеки підприємства.

Дослідження окремих теоретичних і практичних аспектів формування підходів до оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання неодноразово здійснювалися у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Т. Г. Васильців [9], Г. В. Козаченко і В. П. Пономарьов [26], Є. О. Олейніков [43] та ін. Разом із тим, аналіз наукових публікацій дає змогу констатувати той факт, що в цих розробках існує низка невіршених питань щодо застосування єдиного підходу до визначення рівня фінансової безпеки та формування інформаційно-аналітичного забезпечення такої оцінки.

Наприклад, у роботі С. Ф. Покропивного пропонується методика оцінки рівня економічної безпеки підприємства за допомогою інтегрального показника, складовими якого є функціональні критерії, які визначаються на основі співвідношення можливої величини збитку підприємства і суми витрат на реалізацію заходів, пов'язаних із його попередженням. Проте запропонований критерій може використовуватися тільки у випадку наявності кількісних оцінок збитку, пов'язаного із впливом загроз, а також величини витрат, необхідних для їхнього усунення [48].

Т. Г. Васильців для оцінки рівня економічної безпеки підприємства використовує функціональну залежність, яка базується на локальних функціях залежності рівня економічної безпеки від відповідних показників діяльності підприємств ( $f(x_1), f(x_2), \dots, f(x_n)$ ) та коефіцієнтах, які відображають значущість кожного показника [9].

С. М. Ілляшенко пропонує проводити оцінку фінансової безпеки підприємства на основі аналізу його фінансової стійкості, рівень якої визначається за достатністю оборотних коштів (власних чи позичених) для здійснення виробничо-господарської діяльності [21].

Л. В. Гнилицька пропонує впровадження системи збалансованих показників за допомогою яких у залежності від стратегії забезпечення фінансової безпеки діяльності підприємства пропонується використовувати різні оціночні показники (індикатори фінансової безпеки), проте пропонується їх класичне групування за напрямками стратегічного розвитку: клієнти, бізнес-процеси, фінанси, кадровий потенціал [11].

У роботі А. М. Ткаченко та О. Л. Резнікова запропоновано методику оцінки фінансової безпеки підприємства за окремими секторами: фінансова складова, безпека відносин праці, виробнича безпека та безпека збуту. Кожен із показників, що розглядається, пропонується оцінювати з огляду на те, чи є він стимулятором (відповідає максимальному значенню найкращих показників), чи дестимулятором (відповідає мінімальному значенню) для діяльності підприємства [60].

Отже, необхідно дослідити сучасні методичні підходи до визначення ефективності механізму управління фінансовою безпекою підприємств та їх розробити пропозиції з їх удосконалення на основі використання графічного методу.

Питання забезпечення умов економічного зростання підприємства знаходяться в центрі уваги багатьох науковців. Найбільшу небезпеку для підприємства становить висока ймовірність втрати виробничого, фінансового, кадрового, техніко-технологічного, екологічного потенціалу, що, у свою чергу, призводить до погіршення його фінансового стану, зниження конкурентоспроможності та підвищення ризиковості діяльності. Ефективність діяльності підприємства напряму пов'язана з рівнем його фінансової безпеки, що і зумовлює посилення уваги до проблеми формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства.

На сьогодні, методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки на підприємствах можливо згрупувати таким чином (рис. 1.4).



Рис. 1.4 – Методичні підходи до оцінювання ефективності механізму управління фінансовою безпекою підприємства [50]

Представники ресурсно-функціонального підходу пропонують визначати рівень фінансової безпеки на основі оцінки ступеня використання фінансових ресурсів підприємства за кожною функціональною складовою, а потім експертним шляхом формувати інтегральний показник [35, с. 93]:

$$ФБ = \sum_{i=1}^n k_i \times d_i, \quad (1.1)$$

де  $k_i$  – значення часткових функціональних критеріїв фінансової безпеки підприємства;

$d_i$  – питома вага значущості функціональних складових фінансової безпеки підприємства;  
 $n$  – кількість функціональних складових фінансової безпеки підприємства.

Цікавий підхід до оцінювання рівня фінансової безпеки пропонує використовувати А. О. Спіфанов за допомогою семи показників: коефіцієнта зносу основних засобів, фондоддачі основних засобів, рентабельності активів, коефіцієнта оборотності активів, загального коефіцієнта покриття, коефіцієнта фінансування та коефіцієнта втрати платоспроможності. На основі цих коефіцієнтів здійснюється інтегральна оцінка фінансової безпеки за нижченаведеною формулою [61]:

$$\left\{ \begin{array}{l} \Phi B = \sum_{i=1}^n MAX_i \times P_i + D_i \\ P_i = 1, K_i > Z_h \\ P_i = 0,75, K_i > t_i \text{ } \alpha \text{ } K_i < Z_h, \\ P_i = 0,5, K_i < t_i \text{ } \alpha \text{ } K_i > Z_l \\ P_i = 0, K_i < Z_l \end{array} \right. \quad (1.2)$$

де  $MAX_i$  – кількість балів з  $i$ -го показника;  
 $t_i$  – нормативне значення  $i$ -го показника;  
 $Z_h$  – верхня межа «сірої зони»;  
 $Z_l$  – нижня межа «сірої зони»;  
 $K_i$  – фактичне значення  $i$ -го показника;  
 $D_i$  – премія чи штраф за тенденцію зміни  $i$ -го показника.

Є. О. Олейніков розглядає метод оцінки фінансової безпеки за критерієм мінімізації сукупного збитку, який наноситься безпеці [43]. Для цього він пропонує розраховувати частковий функціональний критерій фінансової складової економічної безпеки підприємства:

$$ЧФК = \frac{З_6}{B + З_3} \rightarrow \max, \quad (1.3)$$

де  $ЧФК$  – частковий функціональний критерій забезпечення фінансової складової економічної безпеки підприємства;  
 $З_6$  – сукупний відвернений збиток за фінансовою складовою економічної безпеки підприємства;  
 $B$  – загальні понесені підприємством витрати на реалізацію заходів із забезпечення фінансової безпеки підприємства;  
 $З_3$  – загальний понесений підприємством збиток за фінансовою складовою економічної безпеки підприємства.

Порядок визначення рівня фінансової безпеки за окремими функціональними підсистемами найбільш повно представлений у роботі К. С. Горячевої, яка виділяє сім таких функціональних складових, а саме: бюджетну, грошово-кредитну, валютну, банківську, інвестиційну, фондову та страхову [12].

У той же час, існуючі методики можливо поділити на дві великі групи: ті, що призначені для оцінки рівня фінансової безпеки в цілому по підприємству, та ті, що спрямовані на оцінку окремих складових фінансової безпеки. Проте спільним недоліком існуючих методик є проблема визначення пріоритетності відповідних оціночних показників, трудомісткість проведення та інтерпретації результатів оцінки.



Крім того, динамічні ринкові умови господарювання вимагають від керівництва підприємств оперативного реагування на вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, і саме тому використання складних та трудомістких підходів є не виправданим. Практичним інструментом визначення фінансової безпеки підприємства має стати розробка та впровадження експрес-діагности, яка дасть можливість за її результатами з мінімальними витратами часу та максимальною ефективністю приймати управлінські рішення.

Здійснений аналіз методів та моделей, що використовуються для оцінки фінансової безпеки підприємства, дав можливість виділити основні переваги та недоліки існуючих методів (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика методів оцінки фінансової безпеки підприємства [35].

Назва методу	Переваги	Недоліки
1	2	3
<b>Методи інтегральної оцінки фінансової безпеки</b>		
Ресурсно-функціональний метод	Інтегрування сукупності показників, що визначають фінансову безпеку, в один показник; системність оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства, що охоплює всі функціональні області	Ототожнення фінансової безпеки з оцінкою використання фінансових ресурсів; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів
Програмно-цільовий метод	Інтегрування сукупності показників, що визначають фінансову безпеку, в один; достовірність результатів оцінки фінансової безпеки	Високий ступінь складності аналізу через використання методів математичного аналізу
Скоринговий метод (метод балів, ранговий метод)	Інтегрування сукупності показників, що визначають фінансову безпеку, в один; використання гнучкого обчислювального алгоритму; багатогранність дослідження фінансової безпеки	Високий ступінь суб'єктивізму
<b>Індикаторні методи оцінки фінансової безпеки</b>		
Порівняльний метод	Простота застосування; можливість швидкого відстеження негативних тенденцій шляхом порівняння розрахованих коефіцієнтів із граничними значеннями показників	Змінність граничних значень показників залежно від стану зовнішнього середовища, на яке підприємство не має впливу

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Метод оцінки за критерієм мінімізації сукупного збитку	Врахування величини збитків від негативних впливів на фінансову безпеку	Можливість розрахунку показників лише експертним шляхом; необхідність ведення додаткового обліку для розрахунку критерію «мінімуму сукупного збитку»
Метод оцінки за критерієм достатності обігових коштів	Простота розрахунку	Не враховують показники ефективності використання основного капіталу, грошових коштів, інвестицій та ін.

Метод оцінки вартості підприємства	Розгляд підприємства як особливого інвестиційного товару, що має корисність та вартість для інвесторів	Ігнорування оцінки фінансового стану підприємства
------------------------------------	--	---

В умовах недостатньо розвинутого інформаційно-аналітичного забезпечення, що притаманне майже кожному вітчизняному підприємству, методика оцінки рівня фінансової безпеки має спиратися на традиційні показники, які використовуються при плануванні, обліку та аналізі господарської діяльності підприємства. Одними з найбільш поширених, на сьогоднішній день, є показники оцінки фінансового стану підприємства, які відображають стан фінансово-господарської діяльності підприємства, наявність, розміщення, використання та рух ресурсів підприємства.

Враховуючи той факт, що фінансова безпека підприємства представляє собою комплексне поняття, це викликає необхідність побудови інтегрального показника ефективності механізму управління фінансовою безпекою підприємства. Тобто, як стверджують М. В. Рета та Н. І. Шимко логічної завершеності і достатньої об'єктивності результатів аналізу можна досягти, тільки якщо з'єднати в загальний синтетичний показник основні коефіцієнти, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства [51]. Узагальнюючи попередні надбання можливо запропонувати таку послідовність діагности рівня фінансової безпеки підприємств.

Визначення переліку фінансових показників, що можуть бути використані для проведення діагности фінансової безпеки підприємства і які можливо розрахувати на основі даних відкритої фінансової звітності: форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»; форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)».

Проведення нормування значень обраних показників за допомогою такої формули:

$$a_i = \left( \frac{Ii_\phi}{Ii_n} \right)^n, \quad (1.4)$$

де  $Ii_\phi$ ,  $Ii_n$  – відповідно фактичне і нормальне значення  $i$ -го показника;

$n$  – показник ступеня (для показника типу «мінімум» дорівнює 1, для показника типу «максимум» дорівнює -1).

Розрахунок інтегральних показників рівня фінансової безпеки підприємства. Такий розрахунок пропонується здійснити шляхом згортання показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності в єдиний показник за допомогою графічного методу. Згідно з графічним методом інтегральний показник визначається як площа багатокутника, число вершин якого відповідає числу часткових характеристик, що враховуються:

$$R_{int.} = \sum_{i=1}^n \frac{1}{2} \sin \frac{360}{n} \left[ \sum_{i=1}^{n-1} a_i^j a_{i+1}^j + a_1^j a_n^j \right], \quad (1.5)$$

де  $R_{int.}$  – інтегральний показник фінансової безпеки підприємства;  $n$  – кількість показників, що оцінюються;

$i$  – індекс поточного показника;

$a$  – довжина відрізка, що відповідає значенню показника.

Для можливості побудови порівняльної характеристики інтегральних показників пропонується розрахувати за цією формулою нормативний інтегральний показник ( $R_{int. \text{ норм.}}$ ), граничний інтегральний показник ( $R_{граничн.}$ ) та фактичний інтегральний показник ( $R_{int.}$ ).

За допомогою отриманих значень інтегральних показників можливо охарактеризувати рівень фінансової безпеки підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Градація рівнів фінансової безпеки підприємства

Стабільний рівень	Задовільний рівень	Критичний рівень
$R_{\text{інт.}} > R_{\text{інт. норм.}}$ $R_{\text{інт.}} > R_{\text{граничн.}}$	$R_{\text{інт.}} > R_{\text{інт. норм.}}$ $R_{\text{інт.}} < R_{\text{граничн.}}$	$R_{\text{інт.}} < R_{\text{інт. норм.}}$ $R_{\text{інт.}} < R_{\text{граничн.}}$

На основі розрахунків доцільно побудувати пелюсткову діаграму, яка дає можливість наочної інтерпретації отриманих результатів, що дозволяє швидко визначити поточний стан фінансової безпеки підприємства, а також стан фінансової безпеки, до якого варто прагнути.

Для переведення показників ліквідності та платоспроможності у порівняльний вигляд наступним кроком має стати нормування показників. Для цього необхідно прийняти припущення про те, що якщо позитивне значення для підприємства має зростання показника його вважатимемо за показник типу «максимум» (дорівнює  $-1$ ) і відповідно показники, які повинні мати тенденцію до зниження, приймаємо за показники типу «мінімум» (дорівнює  $1$ ). Інтегральні показники за графічним методом представляють собою площу багатокутника [50].

Таким чином, пропонується використання традиційних показників фінансової стійкості та платоспроможності для оцінки рівня фінансової безпеки вітчизняних підприємств. Визначено порядок формування показників для проведення експрес-діагностики фінансової безпеки підприємства на основі згортання показників фінансової ліквідності та платоспроможності у єдиний інтегральний показник та порівняння його із значеннями нормативного та граничного інтегральними показниками.

На сьогоднішній день фінансова безпека є однією з найбільш актуальних і значущих, проте наукові підходи та методичне забезпечення щодо оцінювання рівня фінансової безпеки підприємств потребують подальшого дослідження і вдосконалення. Напрями вдосконалення оцінки фінансової безпеки підприємств є індивідуальними – їх необхідно вести шляхом відбору необхідних для конкретного суб'єкта фінансових коефіцієнтів та побудови інтегрального зведеного показника, який може бути покладено в основу подальшого оцінювання ефективності механізму управління фінансовою безпекою підприємства.

Для об'єктивного оцінювання фінансової безпеки підприємств пропонується вимірювати відносно нормального та критичного значення інтегрального показника та аналізувати його зміни у динаміці. Практичне застосування методичного підходу до оцінювання ефективності механізму управління фінансовою безпекою підприємства дасть можливість отримувати об'єктивну інформацію щодо фінансового стану підприємства та визначати конкретні напрями підвищення рівня його фінансової безпеки.

## Висновки до розділу 1

На основі проаналізованих у роботі підходів щодо сутності фінансової безпеки підприємства слід зазначити, що фінансова безпека – це стан, що характеризується захищеністю фінансових інтересів підприємства, забезпеченістю достатнім обсягом та зваженим використанням ресурсів, наявністю стійкої динаміки зростання в поточному та перспективному періодах, що досягається шляхом розробки і реалізації раціональної фінансової стратегії підприємства, гнучкістю у прийнятті фінансових рішень, вчасним реагуванням на небезпеки і загрози зовнішнього та внутрішнього характеру та ефективним управлінням фінансовими ризиками підприємства.

Концепцію безпеки підприємства доцільно тлумачити як цілісне, системне розуміння та репрезентацію шляхів усунення небезпек, які реально загрожують або можуть загрожувати підприємству зсередини і ззовні, а також способи мінімізації можливих шкідливих наслідків. Виходячи із зазначених вимог, концепція управління фінансовою безпекою підприємства повинна містити таку послідовність етапів: аналіз ризиків та загроз фінансовій безпеці підприємства; підбір методологічного інструментарію

оцінювання стану фінансової безпеки підприємства; розробка стратегії управління фінансовою безпекою підприємства; формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства; оцінювання ефективності механізму управління фінансовою безпекою підприємства; коригування тактики і стратегії управління фінансовою безпекою, відповідно до зміни умов.

Механізм управління фінансовою безпекою підприємства – це система цілей, функцій, принципів, методів, завдань та інструментів управління, що взаємодіють між собою та спрямовані на створення передумов для стійкого розвитку підприємства в поточному та перспективному періодах, посилення захисту його фінансових інтересів шляхом розробки і реалізації ефективної фінансової стратегії, гнучкості у прийнятті фінансових рішень, вчасного реагування на небезпеки та загрози зовнішнього і внутрішнього характеру й ефективного управління фінансовими ризиками підприємства.

Проаналізувавши існуючі підходи до виділення складових механізму, вважаємо, що механізм управління фінансовою безпекою має містити такі елементи як: суб'єкт, об'єкт, методи, важелі, інструменти, принципи, функції, мету, завдання, фактори впливу та систему забезпечення механізму.

Пропонується використання традиційних показників фінансової стійкості та платоспроможності для оцінки рівня фінансової безпеки вітчизняних підприємств.

Визначено порядок формування показників для проведення експрес-діагностики фінансової безпеки підприємства на основі згортання показників фінансової ліквідності та платоспроможності у єдиний інтегральний показник та порівняння його із значеннями нормативного та граничного інтегральними показниками.

Практичне застосування методичного підходу до оцінювання ефективності механізму управління фінансовою безпекою підприємства дасть можливість отримувати об'єктивну інформацію щодо фінансового стану підприємства та визначати конкретні напрями підвищення рівня його фінансової безпеки.

## 2 ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» є юридичною особою, що провадить свою господарську діяльність згідно з чинними законодавством України. Місцезнаходження підприємства: 69063, Запорізька область, Олександрівський район, м. Запоріжжя, вул. Святого Миколая, 7.

Поштовхом для розвитку підприємства вже в незалежній Україні стала державна реєстрація ЗАТ «Запорізька кондитерська фабрика», що було створене на підставі рішення установчих зборів засновників від 15.10.1994 р. шляхом реорганізації (перетворення) орендного підприємства «Запорізька кондитерська фабрика» внаслідок повного викупу державного майна цього підприємства організацією орендарів Запорізької кондитерської фабрики за договором купівлі-продажу державного майна.

Засновниками підприємства є члени організації орендарів Запорізької кондитерської фабрики [19].

Метою функціонування підприємства є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій підприємства, а також отримання акціонерами дивідендів.

Відповідно до статуту економічними видами господарської діяльності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» є такі:

- основним видом діяльності є виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (КВЕД 10.82);
- оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами (КВЕД 46.36);
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.11);
- роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.81);
- вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41).

Основними видами продукції ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» є виробництво цукрових та мучнистих кондитерських виробів, роздрібна та оптова торгівля кондитерськими виробами, за рахунок чого підприємство в 2018 р. отримало понад 10% доходу.

Підприємство не має дочірніх підприємств, філій та інших структур, а також не входить до складу господарських об'єднань.

Загальні Збори акціонерів є вищим органом управління підприємством. Наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та статутом, контролює і регулює діяльність виконавчої дирекції.

Виконавча дирекція ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» – одноособовий

виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю. Ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства.

Головною структурою підприємства є основне виробництво, до складу якого входять такі цехи: цукерковий, карамельний, цех печива та халви, а також допоміжні служби: транспортна дільниця, відділи головного механіка та головного енергетика.

Адміністративно-управлінський персонал – це керівники фабрики та структурних підрозділів, працівники фінансової бухгалтерії, відділу забезпечення виробництва та відвантаження продукції, відділу з продажу та маркетингу, сектору з кадрової роботи та служби безпеки, охорони праці, юридичної служби [19].

Підприємство є відповідальним роботодавцем, забезпечуючи належні умови праці, конкурентоспроможний рівень оплати праці та дбаючи про безпеку життєдіяльності працівників та соціальну сферу. Аналіз забезпеченості ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» персоналом проведено за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз чисельності персоналу та фонду оплати праці ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
				абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	254	257	257	3	1,18
Середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом	26	17	3	-23	-88,46
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу	3	5	-	-3	-100,00
Фонд оплати праці, тис. грн	11763	16117	16327	4564	38,80

У 2018 р. середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу становила 257 осіб, середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, склала 3 особи.

З аналізу даних табл. 2.1 видно, що середньооблікова чисельність штатних працівників ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» зросла несуттєво, так збільшення становило всього 3 особи, або в процентному вираженні – 1,18%. За період аналізу зменшилася на 23 особи чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу. Крім того середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом, зменшилася на 3 особи. Натомість за 2016-2018 рр. зменшилася на 3 особи й на кінець звітного періоду така категорія працівників на підприємстві була відсутня. Загальний фонд оплати праці з 2016 р. по 2018 р. зріс на 4564 тис. грн, що становить 38,809%. Отже, працівники забезпечені належним рівнем оплати праці. Ці зміни наочно відображає рис. 2.1.

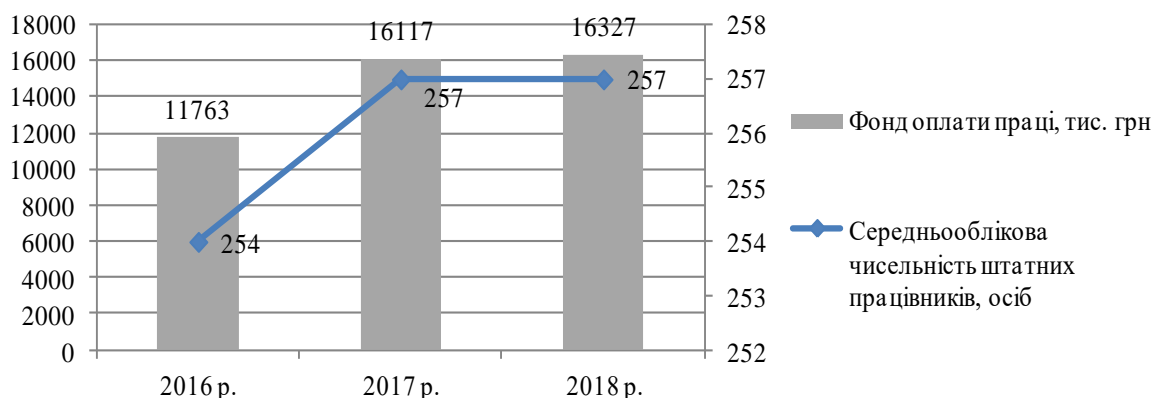


Рис. 2.1 – Зростання фонду оплати праці та середньооблікової чисельності штатних працівників ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Варто зазначити, що тут і далі в кваліфікаційній роботі були використані дані з фінансової звітності підприємства за 2016-2018 рр., наведеної в Додатках А, Б.

У табл. 2.2 згруповані аналітичні дані щодо складу необоротних активів підприємства в динаміці за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу та динаміки необоротних активів ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
Нематеріальні активи	67	37	7	-60	-89,55
первісна вартість	195	195	195	0	0,00
накопичена амортизація	128	158	188	60	46,88
Незавершені капітальні інвестиції	2844	3115	9660	6816	239,66
Основні засоби	30323	34486	37165	6842	22,56
первісна вартість	39076	44541	48059	8983	22,99
Знос	8753	10055	10894	2141	24,46
Усього необоротних активів	33234	37638	46832	13598	40,92

Підприємство має не надто диверсифіковану структуру необоротних активів, які в 2017-2018 рр. були представлені нематеріальними активами, основними засобами та незавершеними капітальними інвестиціями. За весь період аналізу значно скоротилися нематеріальні активи, щоправда, це відбулося за рахунок їх амортизації. Також аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що протягом 2017-2018 рр. незавершені капітальні інвестиції збільшилися, також зросли основні засоби (як за первісною, так і за залишковою вартістю). В результаті цих змін, сукупна вартість необоротних активів ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» збільшилися на 13598 тис. грн або 40,92% (рис. 2.2).

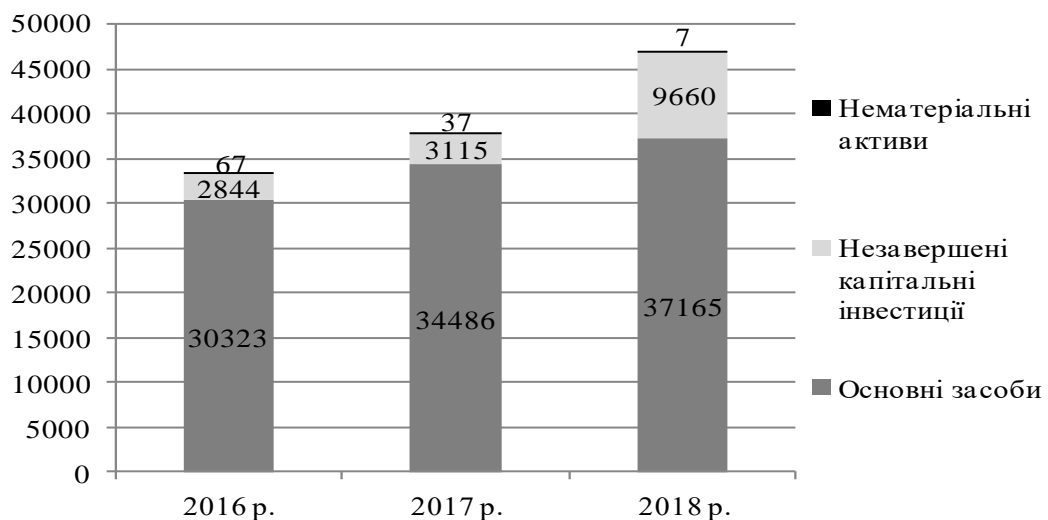


Рис. 2.2 – Динаміка складових необоротних активів ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр., тис. грн

З рис. 2.2 видно, що основні засоби мають переважну частку в структурі необоротних активів підприємства.

ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», працюючи в мінливому конкурентному середовищі, піддається впливу значної кількості чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Тому наявність достатнього обсягу оборотних коштів та їх ефективне використання забезпечує підприємству плановий прибуток, безперебійний процес виробництва, достатній рівень ліквідності та платоспроможності (табл. 2.3).



Таблиця 2.3 – Аналіз складу та структури оборотних активів ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне	в структурі
Запаси	11923	47,99	12626	43,59	16221	50,40	4298	2,41
Виробничі запаси	6787	27,32	6874	23,73	9628	29,91	2841	2,60
Незавершене виробництво	233	0,94	693	2,39	390	1,21	157	0,27
Готова продукція	4731	19,04	4756	16,42	5744	17,85	1013	-1,20
Товари	172	0,69	303	1,05	459	1,43	287	0,73
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4952	19,93	6360	21,96	6237	19,38	1285	-0,55
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	969	3,90	1700	5,87	3209	9,97	2240	6,07
з бюджетом	4786	19,26	3839	13,25	4439	13,79	-347	-5,47
у тому числі з податку на прибуток	11	0,04	46	0,16	76	0,24	65	0,19
Інша поточна дебіторська заборгованість	147	0,59	486	1,68	509	1,58	362	0,99
Гроші та їх еквіваленти	2063	8,30	3665	12,65	1054	3,27	-1009	-5,03
Готівка	19	0,08	49	0,17	126	0,39	107	0,32
Рахунки в банках	2044	8,23	3616	12,48	928	2,88	-1116	-5,34
Інші оборотні активи	5	0,02	291	1,00	247	0,77	242	0,75
Усього оборотних активів	24845	100	28967	100	32186	100	7341	×

В табл. 2.3 проведено горизонтальний і вертикальний аналіз складу та структури оборотних коштів ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» у динаміці за період з 2016 р. по 2018 р. Були використані дані балансу (звіту про фінансовий стан) підприємства. В структурі оборотних коштів підприємства за 2016 р. найбільша питома вага (47,99%) належала запасам, до 2018 р. вони збільшилися на 4298 тис. грн, а їх питома вага зросла на 2,41% (до 50,40%).

Основними завданнями діагностики оборотних коштів підприємства є: виявлення резервів підвищення ефективності їх використання та прискорення обертання; виявлення змін в складі та структурі оборотних коштів у динаміці; оцінювання рівня ділової активності підприємства; визначення джерел фінансування оборотних коштів; визначення потреби в додаткових коштах для фінансування оборотних активів; розрахунок частки ліквідних, швидко- та повільноліквідних активів; виявлення факторів впливу на показники оборотності оборотних коштів та їх негативну зміну.

В основному всі елементи оборотних коштів ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за проаналізований період збільшили свій розмір (за виключенням грошових коштів та дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом), тому їх загальна величина зросла на 7341 тис. грн або на 29,55% (рис. 2.3).

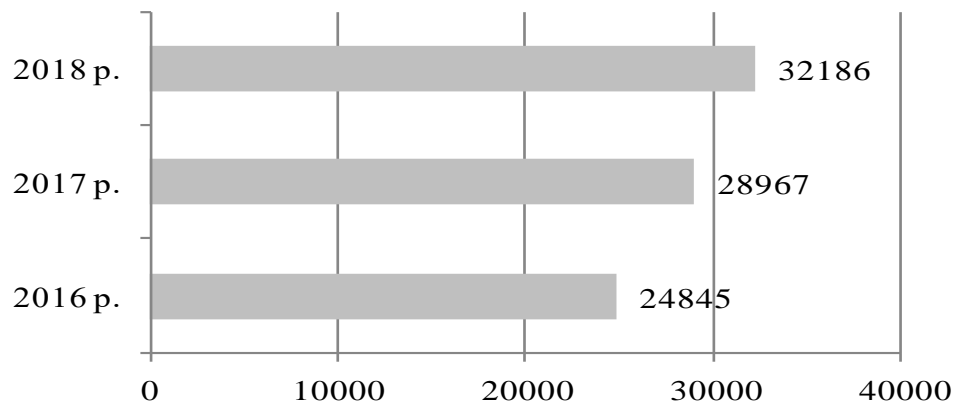


Рис. 2.3 – Динаміка оборотних активів підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр., тис. грн.

Результати аналізу дають можливість сформулювати комплекс пропозицій, які можуть покращити майновий стан ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», а також зумовити зростання фінансових результатів і рентабельності.

Таким чином, вагома роль у формуванні ресурсів ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» належить оборотним коштам, склад і структура яких впливає на фінансовий стан підприємства та визначає перспективи його подальшого розвитку.

Варто зазначити, що розмір сукупних активів фабрики зріс за період аналізу на 20921 тис. грн або 35,60%.

У наступній табл. 2.4 проведений аналіз власного капіталу підприємства, що дає підстави для таких висновків.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу та динаміки власного капіталу ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр., тис. грн

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	17416	17416	39344	21928	125,91
Капітал у дооцінках	21973	21972	1753	-20220	-92,02

Додатковий капітал	15	15	15	0	0,00
Резервний капітал	611	611	0	-611	-100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-23099	-23535	-2899	20200	-87,45
Усього власного капіталу	16916	16479	38213	21297	125,90

Додатковий капітал не змінився за проаналізований період. Капітал у дооцінках зменшився на 92,02%, що в грошовому вираженні становить 20220 тис. грн. Крім того відбулось закриття резервного капіталу на 611 тис грн. В протипагу зменшенню зазначених статей власного капіталу відбулося покриття збитку підприємства попередніх років на 20200 тис грн, або на 87,45% у спів ставних величинах. Крім того на 125,91% збільшився розмір зареєстрованого капіталу, розмір якого на кінець 2018 р. склав 39344 тис грн. Збільшення розміру статутного капіталу ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» відбувається шляхом приватного розміщення (без здійснення публічної пропозиції) 6968862 додаткових простих іменних акцій. Метою розміщення акцій є збільшення розміру статутного капіталу товариства, кошти отримані від розміщення акцій додаткового випуску товариство планувало використати для проведення модернізації існуючих потужностей та переобладнання виробництва.

Усі зазначені зміни в сукупності зумовили збільшення власного капіталу на 21297 тис. грн або 125,90%. Порівнюючи темпи зростання власного капіталу з темпами зростання сукупних активів ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» є підстави говорити про зростання фінансової стійкості підприємства через збільшення питомої ваги власного капіталу в валюті балансу. Рис. 2.4 відображає зміни в складі власного капіталу підприємства.

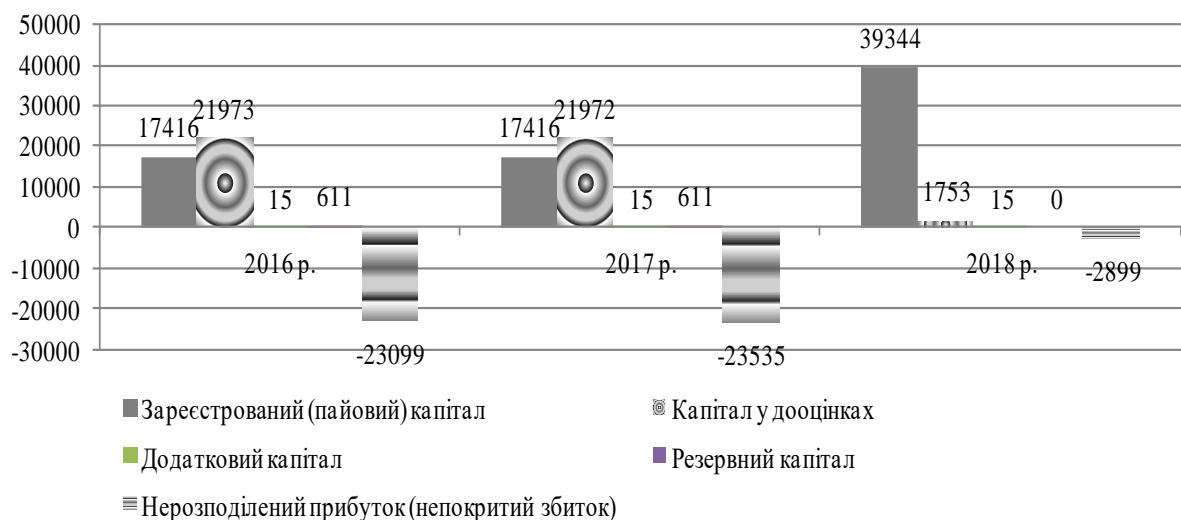


Рис. 2.4 – Динаміка складових власного капіталу ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр., %

Отже, найбільшу проблему щодо достатності капіталу підприємства та забезпечення його фінансової стійкості становлять накопичені збитки минулих років, що зумовлюють потребу ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» у фінансовому оздоровленні. В табл. 2.5 згруповані дані щодо складу й динаміки довгострокових і короткострокових зобов'язань та забезпечення фабрики за період з 2016 р. по 2018 р.

Таблиця 2.5 – Аналіз зобов'язань ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр., тис. грн

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
Інші довгострокові зобов'язання	3922	3867	3780	-142	-3,62
Усього довгострокових зобов'язань і забезпечення	3922	3867	3780	-142	-3,62
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	11765	11313	2235	-9530	-81,00
товари, роботи, послуги	24372	32637	26682	2310	9,48
розрахунками з бюджетом	80	40	14	-66	-82,50
розрахунками зі страхування	74	68	0	-74	-100,00
розрахунками з оплати праці	629	697	824	195	31,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	669	1670	151	-518	-77,43
Поточні забезпечення	228	454	0	-228	-100,00
Інші поточні зобов'язання	115	55	3	-112	-97,39
Усього поточних зобов'язань і забезпечення	37932	46934	37698	-234	-0,62
Сукупні зобов'язання	41854	50801	41478	-376	-0,90

Довгострокові зобов'язання та забезпечення ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» суттєво зменшилися – на 142 тис. грн або 3,62%, поточні – на 234 тис. грн., або 0,62%. Це може свідчити про обмежені неможливість фабрики залучати як короткострокові кредитні фінансові ресурси так й довгострокові, що є більш стабільними порівняно до короткострокових чи поточних зобов'язань (рис. 2.5).

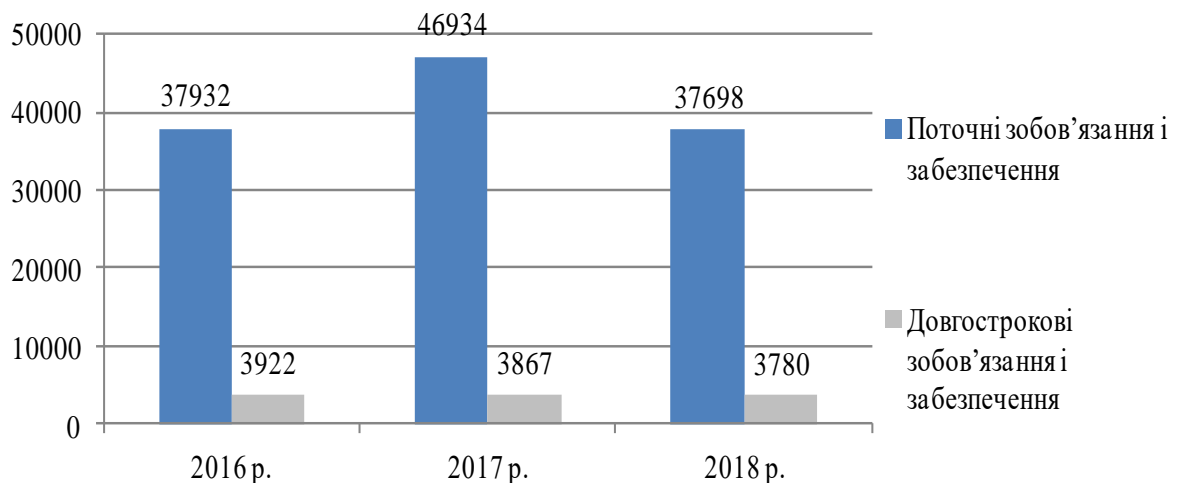


Рис. 2.5 – Динаміка зобов'язань ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», тис. грн.

Загальна величина зобов'язань підприємства зменшилася на 376 тис. грн або 0,90%, тобто меншими темпами ніж валюта балансу й власний капітал, що є ознакою зростання фінансової стабільності.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Основними джерелами інформації для аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства є фінансова звітність ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Спочатку були проаналізовані показники ліквідності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

Показник поточної ліквідності показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це веде до зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів. Крім цього, проблеми з платоспроможністю ведуть до збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових втрат. Для кредиторів принцип очевидний: чим вищий показник - тим краще. Однак з точки зору власників і менеджменту показник вище нормативного значення є ознакою неефективної структури активів. Більш точні висновки з цього приводу можуть бути сформовані виходячи з даних аналізу активів. Часто значення показника поточної ліквідності вище 3 говорить про залучення зайвих оборотних активів. Це веде до зниження показників ефективності використання активів. Крім цього, залучення зайвих додаткових дорогих фінансових ресурсів веде до збільшення фінансових витрат. Додатковий аналіз структури активів дозволить підтвердити або спростувати цей висновок. Варто відзначити, що оптимальне значення показника часто є умовним і залежить від сфери діяльності, сезонного фактору, умов угоди співпраці з постачальниками і т.д.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (англомовний аналог Cash Ratio) - співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. До найбільш ліквідної частини активів належать грошові кошти та їх еквіваленти. Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Він відноситься до групи показників ліквідності. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Більш низький показник вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Значення вище нормативного також може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (англомовний аналог Quick Ratio, Acid Test Ratio) – індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. До високоліквідних активів можна віднести грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторську заборгованість і т.д. Цей показник схожий на показник поточної ліквідності, адже показує рівень платоспроможності компанії. Проте показник швидкої ліквідності є більш консервативним і точним, адже дозволяє виключити менш ліквідні оборотні активи.

Чистий оборотний капітал є необхідним для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але й має резерви для розширення діяльності [44].

Табл. 2.6 містить дані щодо динаміки основних показників ліквідності.

Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр.

Показники	Нормативне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до	
					2017 р.	2016 р.

Коефіцієнт покриття	1,5-2,5, але не менше 1	0,65	0,62	0,85	0,24	0,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Більше 0,2-0,3	0,05	0,08	0,03	-0,05	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Більше 0,6	0,341	0,348	0,423	0,08	0,08
Чистий оборотний капітал, тис. грн		-13087	-17967	-5512	12455	7575

Протягом усього звітного періоду підприємство мало проблем із ліквідністю. Усі показники ліквідності значно нижчі за їх нормативні значення. Проте слід зазначити позитивну динаміку збільшення показників коефіцієнтів ліквідності. Крім того у 2017 р. відбулося різке зменшення від'ємного значення чистого оборотного капіталу з -13087 тис. грн. станом на кінець 2016 р. до -5512 тис. грн. на кінець 2018 р. Приріст показника склав 1255 тис. грн. або 137,43%. Водночас від'ємне значення чистого оборотного капіталу свідчить про наявність проблем із ліквідністю та платоспроможністю (рис. 2.6).

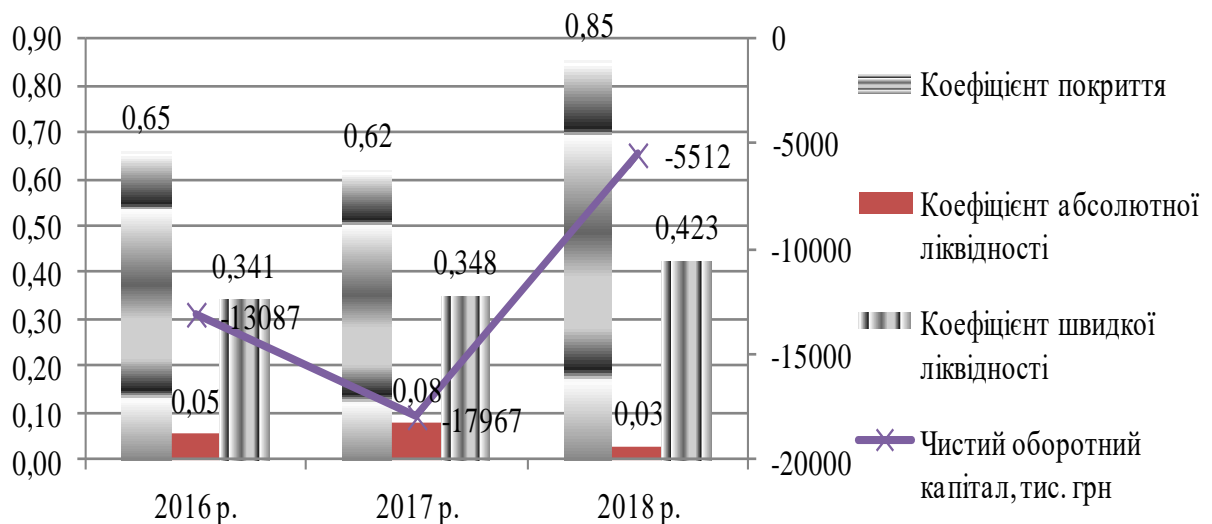


Рис. 2.6 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності (ліва шкала) та чистого оборотного капіталу ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» (права шкала)

Показниками, що відображають ефективність використання оборотних активів, є коефіцієнти їх оборотності та рентабельності.

Так, для оцінки ефективності використання оборотних активів варто розраховувати рентабельність оборотних активів, яка характеризує ефективність використання оборотних активів і показує, скільки копійок чистого прибутку за певний період часу отримується на одну гривню вартості оборотних активів. Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості оборотних активів, помножене на сто відсотків. Збільшення означеного показника відображає зростання ефективності використання оборотного капіталу, тобто збільшується обсяг чистого прибутку на кожен гривню, вкладену в оборотні засоби.

Вагомими показниками, що розраховуються у процесі діагностики, є абсолютне та відносне вивільнення оборотних активів. За допомогою цих показників визначається вплив обсягу реалізації продукції та швидкості обертання оборотних активів на зміну їх розміру (потреби).

Результат розрахунку абсолютного вивільнення показує, наскільки зросла (зменшилась) потреба в оборотних активах в результаті прискорення їх обертання. Показник відносного

вивільнення свідчить про збільшення (зменшення) потреби в оборотних активах у результаті зміни чистої виручки від реалізації продукції [30].

У табл. 2.7 наведені вихідні дані для розрахунків, а також проведено оцінювання ефективності використання оборотних коштів підприємства за основними показниками в динаміці.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ефективності використання оборотних коштів підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р.	
				до 2017 р.	до 2016 р.
Вихідні дані для розрахунків					
Чистий прибуток/(збиток), тис. грн	747	-437	72	509	-675
Чистий дохід, тис. грн	110332	130167	127452	-2715	17120
Оборотні кошти, тис. грн	24845	28967	32186	3219	7341
Розрахункові показники					
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,44	4,49	3,96	-0,53	-0,48
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,23	0,22	0,25	0,03	0,03
Тривалість одного обороту оборотних коштів, днів	81	80	91	11	10
Рентабельність оборотних коштів, %	3,01	-1,51	0,22	1,73	-2,78
Абсолютне вивільнення оборотних коштів, тис. грн	-	345	-3823	-4168	×
Відносне вивільнення оборотних коштів, %	-	15,24	-2,13	-17,37	×

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів щороку впродовж проаналізованого періоду був не стійким й у 2018 р. зменшився до позначки 3,96, що є негативним показником. Натомість рентабельність оборотного капіталу дещо збільшилася у 2018 р. У 2017 р. підприємство виявилось збитковим, що й позначилося негативно на ефективності використання його оборотних коштів. ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» має вжити антикризових заходів, в т.ч. щодо оборотного капіталу підприємства. Аналіз свідчить, що тривалість одного обороту зросла на 10 днів, тому розрахунки засвідчили абсолютне й відносне зв'язування оборотних коштів, що визначає зростаючу потребу підприємства в оборотних коштах (рис. 2.7).

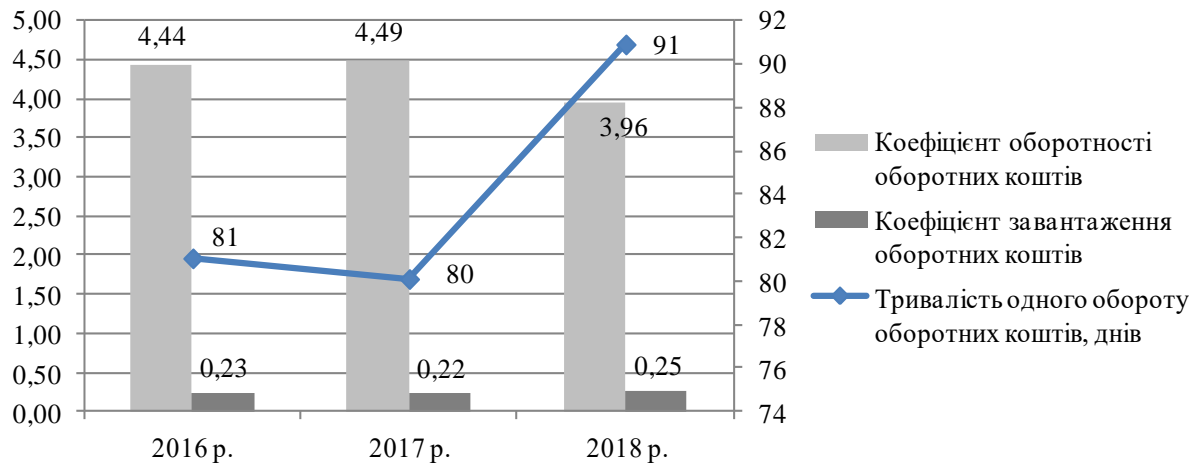


Рис. 2.7 – Динаміка коефіцієнтів оборотності та завантаження (ліва шкала) та тривалості одного обороту оборотних коштів (права шкала)

Наявність якісних результатів діагностики передбачає проведення поетапного дослідження оборотних коштів і потребує доступу до всієї необхідної інформації. Достовірність результатів дає змогу приймати ефективні управлінські рішення і досягати поставлених цілей діяльності. Підприємства, які своєчасно виявляють наявні проблеми у формуванні та використанні майна, мають вищі шанси виходу з кризової ситуації, яка склалась чи загрожує в подальшому.

Ефективність використання оборотних коштів забезпечує підприємству належний майновий та фінансовий стан. Факторний аналіз показника оборотності оборотних активів дає можливість конкретизувати висновки щодо впливу чинників на зміну ділової активності господарюючого суб'єкта. Розрахунок показників оборотності можна здійснювати не лише за звітний рік, але й звітний місяць, квартал, що дасть змогу оперувати інформацією зміни ділової активності в часовому просторі [53].

Отже, здійснені розрахунки дають підстави для висновку про підвищення рентабельності оборотних коштів на тлі зменшення їх оборотності та відповідного збільшення тривалості одного обороту, що свідчить про збільшення потреби в них. Це підтримується також показниками абсолютного та відносного вивільнення. Тому для підприємства необхідно вдосконалювати систему управління оборотними коштами.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства. Максимально припустиме значення цього показника становить 1.

Коефіцієнт автономії характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що передбачає забезпеченість позикових коштів власними.

Коефіцієнт маневреності власних коштів характеризує ступінь мобільності використання власного капіталу. Цей коефіцієнт показує частку власних коштів, вкладених в оборотні активи. Чітких рекомендацій у значенні цього коефіцієнта немає, але вважається, що його значення повинно бути не менше 0,2, що дасть можливість забезпечити достатню гнучкість у використанні власного капіталу [63].

Далі в табл. 2.8 проаналізовані основні показники фінансової стійкості ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика».

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р.
-----------	---------	---------	---------	--------------------



				до 2017 р.	до 2016 р.
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	2,47	3,08	1,09	-2,00	-1,39
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,29	0,24	0,48	0,23	0,19
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,96	-1,28	-0,23	1,06	0,74
Власний оборотний капітал, тис. грн	-16318	-21159	-8619	12540	7699

Аналіз засвідчив наявність комплексних проблем із фінансовою стійкістю підприємства. Водночас у 2018 р. намітилася певна позитивна тенденція. Так, зменшилася до 1,09 частка позикових коштів у структурі балансу, коефіцієнт автономії зріс до 0,48 проти 0,29 у 2016 р. Проте слід зазначити, що від'ємне значення власного оборотного капіталу є неприпустимо для підприємства, що нормально функціонує.

В 2018 р. жодний з коефіцієнтів фінансової стійкості ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» так і не набув рекомендованих значень, а через від'ємне значення власного оборотного капіталу коефіцієнт маневреності власних коштів також є мінусовим (рис. 2.8).

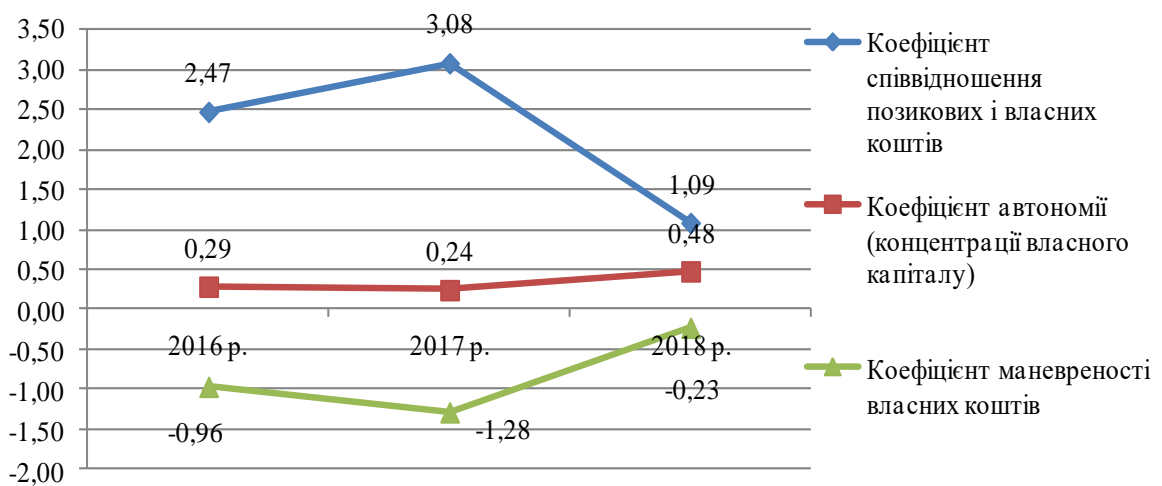


Рис. 2.8 – Динаміка основних коефіцієнтів фінансової стійкості ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр.

Перш ніж оцінювати абсолютні та відносні показники прибутковості ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», необхідно проаналізувати його елементи операційних витрат у динаміці. Це дасть можливість визначити основні напрями витрачання коштів у процесі господарської діяльності підприємства.

Витрати підприємства є фінансовою категорією, що характеризує в грошовій та матеріальній формах оцінку господарської діяльності, фінансової й соціальної діяльності суб'єкта бізнесу.

Аналіз елементів операційних витрат наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз елементів операційних витрат ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр., тис. грн

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
				абсолютне,	відносне,

				тис. грн	%
Матеріальні затрати	77308	90846	84171	6863	8,88
Витрати на оплату праці	11763	16117	16327	4564	38,80
Відрахування на соціальні заходи	2570	3634	3849	1279	49,77
Амортизація	1247	1360	869	-378	-30,31
Інші операційні витрати	17935	22581	23536	5601	31,23
Разом	110823	134538	128752	17929	16,18

Сукупні операційні витрати зросли на 17929 тис. грн або 16,18% за рахунок збільшення матеріальних затрат – на 8,88%, витрат на оплату праці – на 38,80%, відрахувань на соціальні заходи – на 30,31% та інших операційних витрат – на 31,23%. Водночас витрати на амортизаційні відрахування були скорочені на 378 тис. грн або 30,31%. Найбільшу питому вагу в структурі сукупних операційних витрат протягом усіх трьох років аналізу займають матеріальні витрати.

Показники прибутковості та рентабельності були визначені за допомогою даних звітів про фінансові результати (звітів про сукупний дохід). Аналіз проведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз прибутку та рентабельності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р.	
				до 2017 р.	до 2016 р.
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток/(збиток), тис. грн	747	-437	72	509	-675
Собівартість, тис. грн	93539	114356	105865	-8491	12326
Сукупні активи	58770	67280	79691	12411	20921

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Власний капітал	16916	16479	38213	21734	21297
Рентабельність діяльності, %	0,80	-0,38	0,07	0,45	-0,73
Рентабельність активів, %	1,27	-0,65	0,09	0,74	-1,18
Рентабельність власного капіталу, %	4,42	-2,65	0,19	2,84	-4,23

За період, який був проаналізований, позитивний розмір чистого прибутку був у підприємства у 2016 р. та 2018 р.

Динаміка основних показників рентабельності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» є нестійкою й коливається біля позначки «0», свідчить про нагальну потребу фінансового оздоровлення підприємства.

Отже, проведений фінансово-економічний аналіз виявив неоднозначні тенденції щодо змін у фінансовому стані підприємства. Так, у протягом 2016–2018 рр. фабрика мала незадовільну ліквідність, утім її показники у 2018 р. значно покращилися порівняно з попереднім періодом. У 2018 р.

ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» відновило свою прибутковості, проте показники ліквідності суттєво не відповідають їх нормативному значенню, а за весь період аналізу фінансова стійкість підприємства свідчила про його залежність від зовнішніх джерел фінансових ресурсів. У 2018 р. структура зобов'язань змінилася

внаслідок вищих темпів зменшення поточних зобов'язань порівняно із довгостроковими. Все це свідчить про необхідність фінансового оздоровлення підприємства. Враховуючі показники фінансової стійкості, подані у табл. 2.11 слід зазначити, фінансовий стан підприємства за звітний період 2016–2018 рр. має кризовий фінансовий стан. Водночас у 2018 р. завдяки додатковому кошту засновниками підприємства до статутного капіталу наявні певні ознаки покращення фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Так порівняно з 2017 р. власний оборотний капітал демонструє приріст 12540 тис. грн. й на кінець 2018 року він становить -8619 тис. грн.

Таблиця 2.11 – Узагальнюючі показники фінансової стійкості

ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр., тис. грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення +,- 2018 р.	
				2017 р.	2016 р.
Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів	-16318	-21159	-8619	12540	7699
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів	-12396	-17292	-4839	12453	7557
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів	-631	-5979	5185	11164	5816
Запаси	11923	12626	16221	3595	4298
Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу для формування запасів	-28241	-33785	-24840	8945	3401
Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів	-24319	-29918	-21060	8858	3259
Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів	-12554	-18605	-11036	7569	1518
Запас стійкості фінансового стану, днів	-41	-51	-31	20	10
Надлишок (+) нестача (-) джерел фінансування на 1 грн запасів, грн	-1,05	-1,47	-0,68	0,79	0,37
Номер типу фінансової ситуації відповідно	кризовий фінансовий	кризовий фінансовий	кризовий фінансовий	x	x

класифікації	стан	стан	стан		
--------------	------	------	------	--	--

Протягом періоду, що аналізується запаси перевищували власний оборотний капітал, довгострокові, короткострокові кредити та позики.

У 2016 р. це перевищення становило -12554 тис. грн, у 2017 р. -18605 тис. грн та у 2018 р. -11036 тис. грн. Запас стійкості фінансового стану за 2016, 2017 та 2018 рік становив відповідно -41, -51 та -31 дні. Нестача джерел фінансування складала -1,05 грн у 2016 р., -1,47 грн у 2017 та -0,68 грн у 2018 р. У 2018 р. нестача джерел фінансування на 1 грн запасів становила порівняно з 2017 р. зменшилася на 0,79 грн.

Підвищення показників фінансової стійкості у 2018 році свідчить про певне покращення ситуації щодо забезпеченості запасів, адже підприємство підвищує можливості для їх покриття власним оборотним капіталом.

### 2.3 Оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства

Жодне підприємство не в змозі функціонувати без змін протягом тривалого часу, залишаючись конкурентоспроможним і прибутковим. Адже циклічність економічних процесів, як і багатьох інших, зумовлює потребу періодичної модернізації виробництва, реструктуризації бізнесу та диверсифікації напрямів господарської діяльності. Без цього підприємство рано чи пізно стане перед нагальною потребою фінансового оздоровлення чи санації.

Враховуючи складні умови ведення бізнесу в Україні, навіть зважаючи на незначне просування вгору за міжнародними рейтингами щодо сприяння розвитку підприємництва з боку держави, необхідність фінансового оздоровлення може спіткати українське підприємство через раптове погіршення економічних умов або зміни в регуляторній політиці [55].

Тому фінансові менеджери мають постійно «тримати руку на пульсі» й за допомогою відпрацьованого алгоритму перманентної діагностики фінансового стану підприємства чітко знати в будь-який момент часу, чи потребує це підприємство фінансового оздоровлення.

В аналітичній практиці для визначення рівня фінансової безпеки використовують ряд показників. Усі відносні показники, що характеризують фінансову безпеку підприємства можна умовно об'єднати в декілька груп.

Результати розрахунку відносних показників представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз показників фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр.

Показник	Рік			Відхилення	
	2016	2017	2018	2018/ 2016	2018/ 2017
Показники ступеню фінансової незалежності					
Коефіцієнт автономії	0,29	0,24	0,48	0,19	0,23
Коефіцієнт фінансової залежності	3,47	4,08	2,09	-1,39	-2,00
Коефіцієнт фінансового важелю	0,23	0,23	0,10	-0,13	-0,14
Коефіцієнт покриття інвестицій	0,35	0,30	0,53	0,17	0,22
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,19	0,19	0,09	-0,10	-0,10
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,91	0,92	0,91	0,00	-0,02
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	2,47	3,08	1,09	-1,39	-2,00

Показники стану основних засобів					
Коефіцієнт мобільних та іммобілізованих коштів	0,75	0,77	0,69	-0,06	-0,08
Коефіцієнт постійного активу	1,96	2,28	1,23	-0,74	-1,06
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,72	0,71	0,67	-0,05	-0,04
Коефіцієнт вартості основних засобів	0,52	0,51	0,47	-0,05	-0,05
Показники стану оборотних засобів					
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	-0,66	-0,73	-0,27	0,39	0,46
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-1,37	-1,68	-0,53	0,84	1,14
Коефіцієнт співвідношення запасів та власних оборотних коштів	-0,73	-0,60	-1,88	-1,15	-1,29
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,96	-1,28	-0,23	0,74	1,06
Коефіцієнт маневреності функціонального капіталу	-0,13	-0,17	-0,12	0,00	0,05
Коефіцієнт вартості матеріальних оборотних коштів у майні	0,21	0,20	0,21	0,00	0,01

З розрахунків, наведених у таблиці, можна зробити висновок, що коефіцієнт автономії у 2016 р. склав 0,29, у 2017 р. – 0,24, а у 2018 р. – 0,48.

Тобто у 2018 р. майже 50% коштів, вкладених у діяльність підприємства, склали власні фінансові ресурси.

Коефіцієнт фінансової залежності – одна з найважливіших характеристик стійкості фінансового стану підприємства, його незалежності від позикових джерел.

Станом на кінець звітної періоду порівняно з базовим 2016 р. значення коефіцієнта зменшилося на 1,39 п. , що свідчить про підвищення фінансової автономії підприємства.

В цілому значення коефіцієнтів фінансової незалежності за період 2016–2018 років є низькими. Це свідчить про недостатність власних фінансових ресурсів підприємства для покриття своїх господарських потреб. Динаміка показників ступеню фінансової незалежності підприємства

ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» наведено на рис. 2.9.

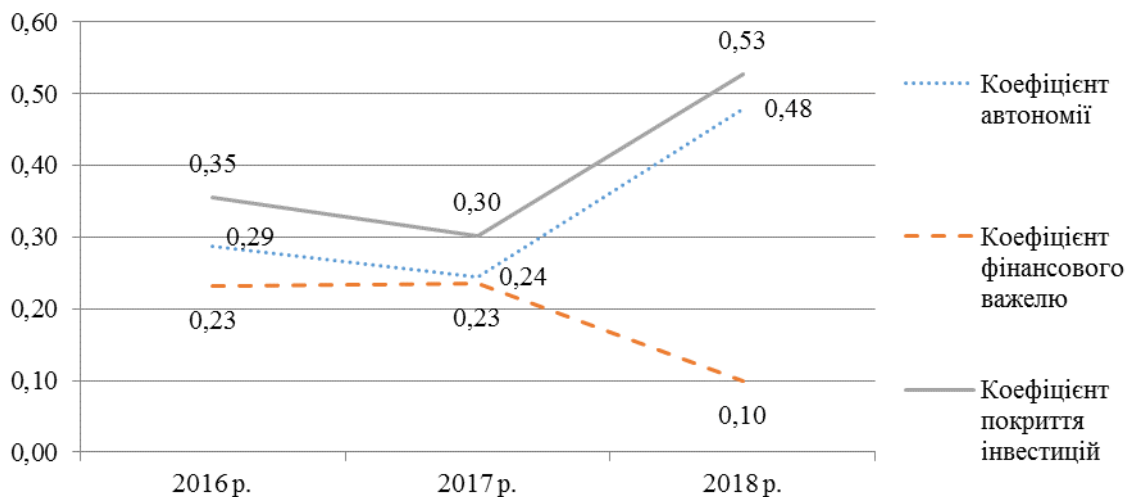


Рис. 2.9 – Динаміка основних показників ступеню фінансової незалежності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2016-2018 рр.

На думку зарубіжних і вітчизняних спеціалістів, фінансовий леверидж (важіль) є одним з головних показників впливу структури капіталу на прибутковість підприємства. В свою чергу, значення коефіцієнта фінансового важеля за аналізований період знизилася на 0,13 і у 2018 р. склало 0,1, що вказує на незначну залежність фінансового стану підприємства від позикових джерел фінансування та є позитивною тенденцією. Актуальність використання фінансового левериджу при плануванні прибутку обумовлена й тим, що фінансовий леверидж можна в розрізі кожного з джерел позикового капіталу. Це дозволить підприємству визначити найбільш ефективні джерела формування коштів, які з одного боку будуть характеризуватися низькими рівнем фінансових витрат з обслуговування позикових коштів, з іншого – будуть генерувати додатковий прибуток. Значення коефіцієнта покриття інвестицій протягом 2016-2018 рр. низьким та у 2018 р. склав 0,53, тобто у загальній сумі активів підприємства більшість (53 %) складають власний капітал та довгострокові зобов'язання.

За 2016-2017 рр. значення коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів знаходилось на рівні 19%. У 2018 р. цей показник знизився до 9%, що не відповідає встановленим нормативам та свідчить про недоліки фінансової політики підприємства. Практично стабільним є значення коефіцієнту короткострокової заборгованості. Його значення у 2016 р. склало 0,91, у 2017 р. 0,92, а у 2018 – 0,91. Тобто значення коефіцієнта вказує на недоступність підприємству довгострокових позикових джерел фінансування. За період 2016–2018 роки знизилось значення коефіцієнта мобільних та іммобілізованих коштів і у 2018 р. склало 0,69, тобто на кожен гривню необоротних активів підприємства припадає 69 копійок оборотних активів. Це пояснюється значним зростанням вартості оборотних активів підприємства за аналізований період.

Значення коефіцієнта постійного активу за аналізований період зменшилося значення на 0,74 п. та у 2018 р. склало 1,23, тобто вартість власних джерел фінансування не може повністю покрити вартість необоротних активів підприємства, що є негативним та свідчить про неефективне використання фінансових ресурсів підприємства.

Динаміка показників стану основних засобів підприємства наведена на рис. 2.10.

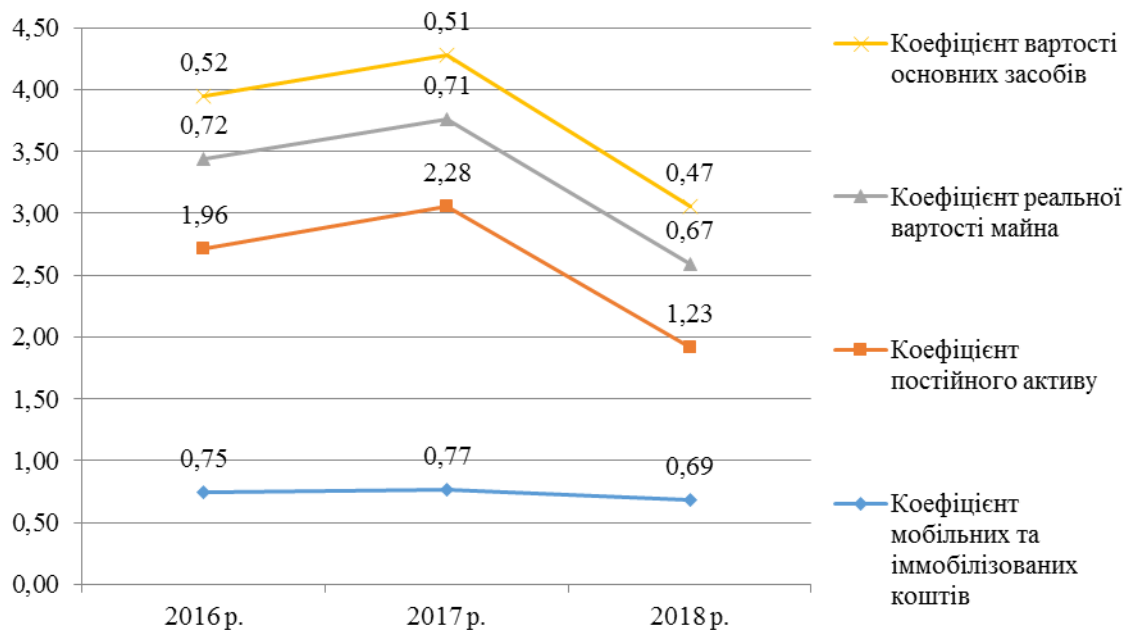


Рис. 2.10 – Динаміка основних показників стану основних засобів підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2016-2018 рр.

У 2018 р. значення коефіцієнта реальної вартості майна склало 0,67, тобто 67 % у вартості майна підприємства складають засоби виробництва, які забезпечують основну діяльність підприємства.

Значення коефіцієнта вартості основних засобів за аналізований період зменшилося на 0,05 п. та у 2018 р. склало 0,47, тобто частка основних засобів у загальній вартості майна підприємства складає 47 %, що в цілому є достатнім для безперервного функціонування підприємства.

Що стосується показників стану оборотних засобів, то жоден з них не відповідає встановленим нормативам і більшість з них мають від'ємне значення протягом всього аналізованого періоду.

Так, у 2018 р. значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами склало  $-0,27$ , коефіцієнта забезпеченості запасів власними оборотними коштами становило  $-0,53$ , а значення коефіцієнта співвідношення запасів і власних оборотних коштів склало  $-1,88$ . Це вказує на недостатність власних джерел фінансування для забезпечення ефективної діяльності підприємства та свідчить про необхідність залучення позикових коштів.

Динаміка основних показників стану оборотних засобів підприємства наведена на рис. 2.11.

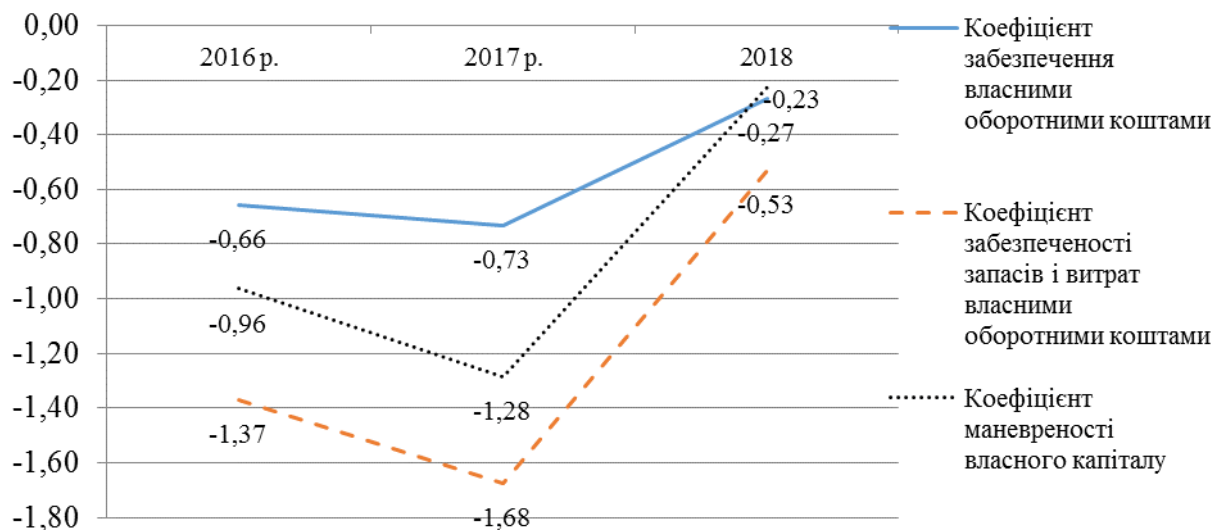


Рис. 2.11 – Динаміка основних показників стану оборотних засобів підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2016-2018 рр.

Значення коефіцієнтів маневреності власного та функціонального капіталів також від'ємне та у 2018 р. склали відповідно  $-0,23$  та  $-0,12$ , що вказує на недостатню гнучкість власних коштів підприємства.

За 2016–2018 рік значення коефіцієнта вартості матеріальних оборотних коштів у майні після незначного зниження у 2017 р. було стабільним у значенні 0,21, що є недостатнім для забезпечення ефективного функціонування підприємства та свідчить про проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю підприємства.

Для більш детальної оцінки стану та динаміки фінансової стійкості підприємства здійснюється розрахунок інтегрованого показника на основі вищенаведених коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства.

Аналіз фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за інтегральним підходом матиме такий вигляд.

Узагальнюючий показник зміни фінансової стійкості (ФС) розраховується за формулою (2.1):

$$\Phi_c = \frac{(1+2K_{д.н.}+3B_{о.к.}+1/K_{з.с.}+K_{р.в.}+K_{п.а.})^1}{(1+2K_{д.н.}+3B_{о.к.}+1/K_{з.с.}+K_{р.в.}+K_{п.а.})^0} - 1, \quad (2.1)$$

де:  $K_{д. н.}$  – коефіцієнт довгострокового залучення коштів у звітному та попередньому періодах;

$B_{в. о. к.}$  – коефіцієнт забезпечення матеріальних запасів власними оборотними коштами у звітному та попередньому періодах;

$K_{з. с.}$  – коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів у звітному та попередньому періодах;

$K_{р. в.}$  – коефіцієнт реальної вартості майна;  $K_{п. а.}$  – коефіцієнт постійного активу,

Критерії оцінки цього показника такі:

– якщо  $\Phi_c > 0$ , то це свідчить про збільшення фінансової стійкості підприємства;

– якщо  $\Phi_c < 0$ , то це свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства.

Значення показника за аналізований період матиме такі значення:

– 2017 р.:

$$\Phi_{\Phi_c} = \frac{1+2 \times 0,19-0,73+1/3,08+0,71+2,28}{1+2 \times 0,19-0,66+1/2,47+0,72+1,96} - 1 = 0,042$$

– 2018 р.:

$$\Phi_{\Phi_c} = \frac{1+2 \times 0,09-0,27+1/1,09+0,67+1,23}{1+2 \times 0,19-0,73+1/3,08+0,71+2,28} - 1 = -0,060$$

Інтегрований показник фінансової стійкості за 2017 рік має значення більше нуля, то можна стверджувати, що фінансова стійкість підприємства у цей рік зросла. Проте у 2018 р. наявне падіння фінансової стійкості підприємства (узагальнюючий показник зміни фінансової стійкості -0,060). У динаміці ми бачимо, що значення цього показника зменшується, тобто аналізоване підприємство поступово погіршує свій рівень фінансової стійкості формуючи загрозу банкрутства.

У світовій та вітчизняній практиці найбільш поширеними моделями оцінки ймовірності банкрутства є моделі на основі дискримінантного аналізу. Суть дискримінантного аналізу полягає в тому, що за допомогою математично-статистичних методів будується функція та обчислюється інтегральний показник, на підставі якого з певною ймовірністю можна передбачити банкрутство суб'єкта господарювання.

Більш прийнятними для нашої країни будуть моделі вітчизняних науковців О. Терещенка та А. Матвійчука.

Слід зауважити, що використання тільки дискримінантних моделей оцінки ймовірності банкрутства не відображає реальної ситуації. Саме тому, необхідно враховувати специфіку діяльності підприємств, ситуацію на ринку, основні показники фінансової діяльності та їх ранжування, роботу ризик-менеджменту організації та комплексно оцінювати ймовірність банкрутства.

Далі, адаптуючи модель О. О. Терещенка для визначення ймовірності, банкрутства були проведені відповідні розрахунки для ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Оцінювання ймовірності банкрутства за адаптованою моделлю О. О. Терещенка

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4
Вихідні дані для розрахунку, тис. грн			



Чистий грошовий потік	-1331	2522	-21455
Зобов'язання	41854	50801	41478
Валюта балансу	58770	67280	79691
Чистий прибуток/(збиток)	747	-437	72
Чистий дохід	110332	130167	127452

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
Запаси	11923	12626	16221
Розрахункові показники для оцінки потреби в фінансовому оздоровленні			
$X1$ – чистий грошовий потік/зобов'язання	-0,0318	0,0496	-0,5173
$X2$ – валюта балансу/зобов'язання	1,4042	1,3244	1,9213
$X3$ – прибуток/валюта балансу	0,0127	-0,0065	0,0009
$X4$ – прибуток/чистий дохід	0,0068	-0,0034	0,0006
$X5$ – запаси/чистий дохід	0,1081	0,0970	0,1273
$X6$ – чистий дохід/валюта балансу	1,8774	1,9347	1,5993
$Z = 1,5X1 + 0,08X2 + 10X3 + 5X4 + 0,3X5 + 0,1X6$	0,4457	0,3212	-0,4122

Аналіз даних таблиці показав невтішні для підприємства результати, проте криза й оздоровлення можуть виявитися для ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» своєрідним поштовхом, унаслідок якого підприємство зможе відновити свою прибутковість і забезпечити належний рівень фінансової конкурентоспроможності. Щодо оцінок, то найгірші результати були отримані в 2018 р., 2016 р. найкращий за період аналізу, втім і він свідчить про гостру потребу фінансового оздоровлення підприємства (рис. 2.12).

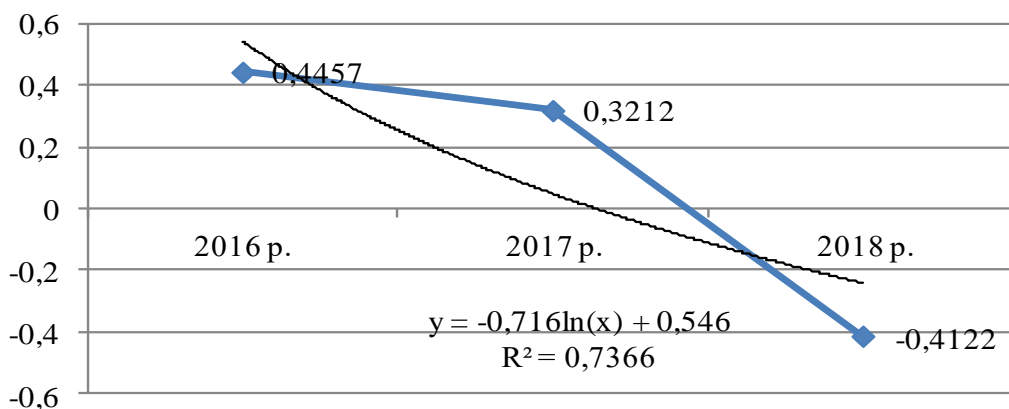


Рис. 2.12 – Результати оцінювання імовірності банкрутства підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за період 2016-2018 рр.

До речі, поліноміальна лінія тренду зі стовідсотковою достовірністю вказує на те, що в разі подальшого нехтування керівництвом підприємства терміновими заходами з фінансового оздоровлення, фінансовий стан ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» лише погіршуватиметься, що може мати для підприємства незворотні наслідки у вигляді його банкрутства.

## Висновки до розділу 2

ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» є юридичною особою, що провадить свою господарську діяльність згідно з чинним законодавством України. Метою функціонування підприємства є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій підприємства, а також отримання акціонерами дивідендів. Загальна величина зобов'язань підприємства зменшилася на 376 тис. грн або 0,90%, тобто нижчими темпами ніж валюта балансу й власний капітал, що є ознакою підвищення фінансової стабільності. Динаміка основних показників рентабельності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» свідчить про нагальну потребу його фінансового оздоровлення. Фінансово-економічний аналіз виявив неоднозначні тенденції щодо змін у фінансовому стані підприємства. Фінансовий стан підприємства за звітний період 2016–2018 рр. має кризовий фінансовий стан. Відповідно підприємство мало проблем із ліквідністю. Усі показники ліквідності значно нижчі за їх нормативні значення. Водночас у 2018 р. завдяки додатковому коштів засновниками підприємства до статутного капіталу наявні певні ознаки покращення фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Слід зазначити позитивну динаміку збільшення показників коефіцієнтів ліквідності. Крім того у 2017 р. відбулося різке зменшення від'ємного значення чистого оборотного капіталу з -13087 тис. грн. станом на кінець 2016 р. до -5512 тис. грн. на кінець 2018 р. Підвищення показників фінансової стійкості у 2018 році свідчить про певне покращення ситуації щодо забезпеченості запасів, адже підприємство підвищує можливості для їх покриття власним оборотним капіталом.

Водночас застосування комплексного оцінювання фінансового стану за допомогою інтегрованого показника фінансової стійкості свідчить, що за 2017 рік цей показник був значення більше нуля (фінансова стійкість підприємства у цей рік зросла). Проте у 2018 р. наявне падіння фінансової стійкості підприємства (узагальнюючий показник зміни фінансової стійкості -0,060). У динаміці значення цього показника зменшується, тобто аналізоване підприємство поступово погіршує свій рівень фінансової стійкості формуючи загрозу банкрутства.

Адаптуючи модель О. О. Терещенка для визначення потреби в фінансовому оздоровленні, були проведені відповідні розрахунки для ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Аналіз показав стійку динаміку погіршення фінансового стану. В разі подальшого нехтування керівництвом підприємства терміновими заходами з фінансового оздоровлення, фінансовий стан ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» лише погіршуватиметься, що може мати для підприємства незворотні наслідки у вигляді його банкрутства.

### 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЗАПОРІЗЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

#### 3.2 Запровадження на підприємстві інструментів антикризового фінансового контролінгу

Важливою складовою антикризового фінансового контролінгу є обґрунтування інновацій у фінансово-господарську діяльність підприємств. Мова йде як про інноваційні види продукції, інноваційні технологічні процеси, так і про інноваційні підходи до обґрунтування фінансово-економічних рішень. У контексті антикризового контролінгу мова йде про широке впровадження новітніх технологій у процесі стратегічного та оперативного планування антикризових заходів, управління витратами, контролю якості реалізації антикризової програми [56].

Планування антикризових заходів є ключовим елементом антикризового управління та фінансової санації підприємств. На наш погляд, слід виокремлювати два типи планування антикризових заходів: профілактичний та санаційний.

Перший тип реалізується на етапі профілактики фінансової кризи: плануються заходи, спрямовані на недопущення фінансової кризи. Мова йде про планування заходів у рамках підсистеми раннього попередження та реагування. Якщо ж система управління ризиками відсутня і підприємство опинилося у фінансовій кризі, то слід перейти до другого, оздоровчого етапу, який передбачає застосування оздоровчого типу антикризового планування - планування фінансової санації. Планування антикризових заходів значною мірою підлягає законодавчому регулюванню. Це пов'язано з тим, що банкрутство підприємства торкається широкого спектру учасників фінансових відносин. Нормативно-правове регулювання у цій сфері зумовлено необхідністю створення запобіжників для уникнення маніпуляцій та зловживань окремими групами інтересів. Згідно законодавства України, процедуру санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство може бути введено за наявності [53]:

- відповідної письмової згоди власника майна (органу, уповноваженого управляти майном) боржника;
- відповідної письмової згоди кредиторів, загальна сума вимог яких перевищує п'ятдесят відсотків кредиторської заборгованості боржника згідно з даними його бухгалтерського обліку;
- плану санації, який повинен бути письмово погоджений усіма забезпеченими кредиторами та схвалений загальними зборами кредиторів боржника.

Антикризові заходи на відповідному етапі фінансової кризи спрямовані на вирішення проблематики фінансової кризи до порушення провадження у справі про банкрутство. Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» передбачено, що план санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство може містити такі позиції:

- заходи щодо відновлення платоспроможності боржника;
- строки відновлення платоспроможності боржника;

- умови про виконання зобов'язань боржника третіми особами;
- задоволення вимог кредиторів іншим способом, що не суперечить законодавству;
- відшкодування коштів, витрачених на проведення зборів акціонерів та (або) засідань органів управління боржника;
- забезпечення погашення заборгованості боржника з виплати заробітної плати.

Зазначені положення плану є ідентичними з тими, які характерні для плану санації, що реалізується у межах провадження справи про банкрутство боржника. Наказом Міністерства юстиції України від 19.06.2013р. № 1223/5 затверджено Типову форму плану санації боржника у справі про банкрутство, Типову форму мирової угоди у справі про банкрутство та вимоги щодо їх розроблення [53]. Згідно з цим нормативно-правовим актом, план санації оформляється у вигляді систематизованого переліку взаємопов'язаних і послідовних заходів, що підлягають здійсненню під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом або його ліквідації, що спрямовані на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також на задоволення вимог кредиторів, із зазначенням строків здійснення таких заходів, з передбаченням їх очікуваних результатів (наслідків).

Структури плану санації, що затверджена нормативно-правовим актом, дозволяє виокремити ряд недоліків такого підходу до антикризового планування: Незалежно від обставин, за яких реалізуються антикризові заходи, їх планування має здійснюватися на двох рівнях: стратегічному та оперативному. Водночас у рекомендованій Типовій формі санації відсутній стратегічний рівень планування та аналізу.

Необхідною умовою успішного антикризового управління є ефективне управління ризиками, що передбачає їх ідентифікацію, аналіз та нейтралізацію. Однак, у Типовій формі плану санації відсутні механізми управління ризиками.

Для проведення якісної оцінки фінансового стану підприємства, аналізу факторів, що призвели до неплатоспроможності, аналізу структури активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, прибутковості підприємства, довгострокових та поточних фінансових інвестицій необхідними є адекватні методики аналізу, посилання на які у згаданому вище нормативному акті відсутні. За відсутності посилань на конкретні методи (методики) аналізу він перетворюється на формальність. Результатами такого аналізу досить легко маніпулювати та робити суб'єктивні оцінки [57].

Планові заходи щодо відновлення платоспроможності боржника та погашення вимог перед кредиторами, що наведені у розділах V та VI, мають бути інтегровані в систему стратегічного та оперативного планування і підкріплені конкретними плановими показниками. З цією метою має бути розроблена інтегрована система антикризових планів, у тому числі їх форми: план фінансових результатів, план руху грошових коштів, графіки залучення та погашення позик, інвестиційний план, плановий баланс.

Невід'ємною складовою плану антикризових заходів має бути прогнозна оцінка ефективності антикризових заходів. Водночас, пропонований у розділі VIII «Прогноз соціально-економічних наслідків санації» є надто узагальненим. Незрозуміло, про які планові фінансові показники діяльності боржника йдеться, які критерії успішності (чи неуспішності) антикризових заходів.

Для підвищення якості антикризового планування обґрунтуємо ряд інноваційних інструментів, що належать до арсеналу антикризового фінансового контролінгу. По-

перше, в систему антикризового планування слід ввести стратегічну складову. Слушним у цьому розумінні є висновок Б. Є. Грабовецького та інших авторів, що стратегічний контролінг діяльності підприємства і розробка стратегії запобігання його неплатоспроможності належить до основних заходів антикризового фінансового управління [13].

Стратегічний контролінг охоплює комплекс інструментів із стратегічного планування та контролю, стратегічного управління витратами та вартістю підприємства. Групою німецьких економістів визначено основні ознаки стратегічного антикризового планування:

- належить до компетенції топ-менеджменту (вищої ланки керівництва підприємством);
- сконцентроване на розвитку підприємства у довгостроковому періоді;
- порівняно з оперативним плануванням, супроводжується значно вищим рівнем невизначеності;
- формує рамкові умови та базу для оперативного планування антикризових заходів.

Зазначені ознаки, на наш погляд, доцільно конкретизувати у напрямку віднесення антикризового стратегічного планування не просто до компетенції топ-менеджменту, а до фінансового контролінгу як складової керівництва компанією. Окрім цього, в окремих випадках, питання антикризового планування загалом і стратегічного зокрема можуть бути передані в аутсорсинг консалтинговим чи аудиторським фірмам.

На основі стратегічного аналізу сильних та слабких сторін, шансів та загроз служби антикризового фінансового контролінгу можуть обґрунтувати найбільш адекватну до зовнішніх та внутрішніх загроз стратегію (або ж комбінацію різних стратегій) подальшої діяльності.

Механізми реалізації стратегії пропонується реалізувати з допомогою системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) [25].

Групою стратегічного менеджменту у США засновано Інститут BSC, який пропонує схему імплементації BSC, що включає 9 послідовних кроків (рис. 3.1). Систему збалансованих показників вважаємо інноваційним інструментом стратегічного контролінгу, зокрема, у контексті планування антикризових заходів. У зазначеній системі знаходять свій інтегральний вираз як кількісні, так і якісні фактори діяльності підприємства. На основі ідентифікації критичних факторів результативності, в BSC фіксуються стратегічні цілі підприємства за чотирма основними напрямками (перспективами): фінанси, ринок/клієнти, операційна діяльність/бізнес-процеси, персонал/інновації. Система будується таким чином, щоб за її допомогою можна була вчасно виявляти зовнішні та внутрішні ризики діяльності підприємства.

Згідно з класичною BSC, стратегічні цілі підприємства згруповані у розрізі чотирьох перспектив, для кожної з яких визначено кількісні показники, а також їх стратегічні значення у розрізі окремих періодів реалізації антикризової програми. Система BSC визначає також напрямки заходів, які сприятимуть досягненню визначених цілей. Ключові показники, що характеризують фінансову сферу, операційну діяльність, стан ринків збуту та відносин з клієнтами, персонал та інновації слід розглядати у взаємозв'язку та взаємозалежності.

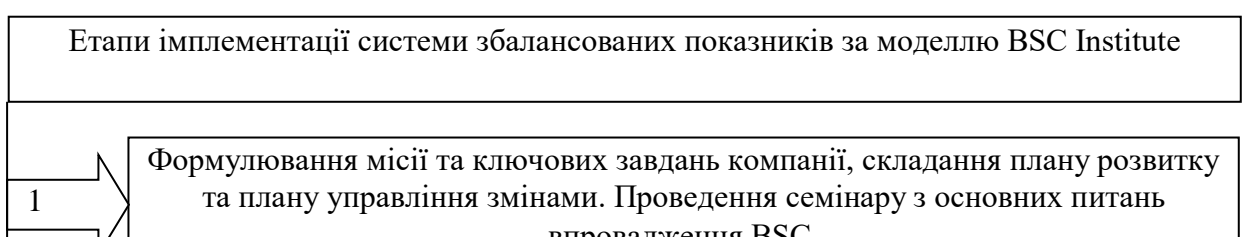


Рис. 3.1 – Етапи імплементації системи збалансованих показників за моделлю BSC Institute [25]

Серед індикаторів, що включаються у фінансову проекцію пропонується включити вартісно-орієнтований показник ROCE, абсолютний показник вартості компанії та інтегральний показник фінансового стану ( $Z$ ). Зазначені показники, на наш погляд, можуть слугувати індикаторами раннього попередження [38].

Загалом, імплементація системи BSC вважається успішною, якщо вдається зменшити розриви та неузгодженості між стратегічними цілями та оперативними рішеннями. З цією метою визначені стратегічні цілі мають бути конкретизовані, тобто трансформовані у вимірювані та контрольовані величини. Так, ключові індикатори (KPI) фінансового напрямку мають характеризувати пріоритетні фінансові параметри підприємства, що вказують на рівень досягнення стратегічних цілей підприємства.

Запропонована структурно-логічна схема системи BSC з урахуванням особливостей антикризового фінансового управління підприємством наведена на рис. 3.2.

У рамках операційного напрямку необхідно вирішити питання щодо процесів, які слід оптимізувати для досягнення стратегічних цілей. Скорингова карта за перспективою «ринок/клієнти/постачальники» має описувати цільові орієнтири та заходи щодо забезпечення необхідних кондицій підприємства на ринках збуту продукції та постачання сировини і матеріалів.

Доповнення класичної моделі BSC опцією «постачальники», на наш погляд є цілком виправданим, оскільки від якості сировини, матеріалів, послуг, що споживає підприємство значною мірою залежить якість продукції (робіт, послуг), що надаються господарюючим суб'єктом своїм клієнтам.

Відтак, відповідна перспектива має містити відповідь на питання щодо характеру побудови коопераційних відносин з постачальниками, для забезпечення стратегічних цілей. За напрямком «персонал/інновації» слід вказати шляхи реалізації потенціалу підприємства у кадровій та інноваційних сферах для досягнення стратегічних цілей.

ФІНАНСОВА СФЕРА			
Стратегічні цілі	Індикатори	Факт	План
Генерування вартості	ROCE	Від'ємне значення	
Ріст вартості	Вартість	Від'ємне	

Рис. 3.2 – Система збалансованих показників у межах антикризового стратегічного планування

Таким чином, пропоновані новації щодо побудови скорингових карт полягають у такому:

- запроваджено специфічні показники, які здатні сигналізувати кризові явища, а також моніторити хід виконання антикризової стратегії;
- традиційну проекцію «ринок/клієнти» доповнено опцією «постачальники»;
- стратегічні цілі розщеплено о розрізі окремих планових періодів.

Причому кінцева стратегічна ціль відображена в останньому плановому періоді.

Важливою складовою антикризового планування є система інтегрованих планів. Ця система, на наш погляд, має складатися зі спрощеного плану фінансових результатів, плану інвестицій, планового балансу та плану руху грошових коштів.

Основою для розробки вказаних планів є часткові плани (план реалізації, план зниження витрат), а також заплановані антикризові заходи. Інформація, що міститься у відповідних планах має використовуватися для розрахунку ключових індикаторів успішності реалізації антикризової стратегії, їх моніторингу та контролю. У процесі планування слід враховувати поточні та планові індекси інфляції. Інтегрованість планів, що включені в систему антикризових планів означає:

по-перше, що антикризові плани мають логічно вписуватися у загальну систему планування на підприємстві;  
по-друге, показники різних планів мають бути узгодженими один з одним; по-третє, показники антикризових планів мають узгоджуватися зі стратегічними цілями підприємства.

Успішність виконання планових показників значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити економію на витратах, зокрема, зменшити рівень непрямих витрат, а також від здатності дотримуватися визначених у системі збалансованих показників стратегічних цілей.

### 3.3 Формування системи оцінювання конкурентоспроможності підприємства як передумови підвищення рівня фінансової безпеки

Для того, щоб оцінити фінансову конкурентоспроможність підприємства необхідно визначитися з критеріями для її аналізу та факторами, що її визначають. Під фактором конкурентоспроможності підприємства розуміють безпосередню причину, яка є необхідною та достатньою для зміни одного або кількох критеріїв конкурентоспроможності.

Фактор – це рушійна сила або причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси. Звідси випливає, що факторами конкурентоспроможності є ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його. Аналіз причин зниження значення окремих критеріїв конкурентоспроможності і установлення факторів, що підвищують конкурентоспроможність отримав назву факторного аналізу [58].

Під критерієм конкурентоспроможності розуміють ознаку вимірювання в оцінці показника конкурентоспроможності на відповідність заданим вимогам [40].

На сьогодні існує багато підходів до визначення сукупності чинників формування конкурентоспроможності. В економічній літературі найбільш розповсюдженою є вузька класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємства, що поділяється на зовнішні та внутрішні. Це пояснюється тим, що при такому розмежуванні враховуються не лише результати та діяльність підприємства, але й зміни, що пов'язані із зовнішнім середовищем.

Існуючі методики оцінки конкурентоспроможності підприємства можна умовно розділити на дві групи:

- 1) методики, засновані на якісному аналізі конкурентоспроможності;
- 2) методичні підходи, що ґрунтуються на кількісному оцінюванні конкурентоспроможності підприємства [15].

В першій групі найбільш поширеними є модель «Бостонської консалтингової групи», матриця McKinsey, SWOT-аналіз, їхні аналоги та комбінації. Порівняльний аналіз переваг і недоліків цих методик, зіставлення описаних у науковій літературі результатів їх застосування дали можливість зробити висновки про деякі притаманні їм обмеження.

Зокрема, в моделях McKinsey та SWOT-аналізу пропонується обирати стратегію підприємства за результатами детального аналізу всього комплексу елементів, що характеризують його позицію на ринку. При цьому оцінка впливу зазначених елементів має описовий якісний характер, внаслідок чого знижується об'єктивність оцінки конкурентоспроможності та вибору стратегічних альтернатив.

У другій групі методик, що дають змогу кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності, слід виділити: метод рангів, балів, суми місць, порівняльних переваг, оцінки ринкової частки, метод, заснований на теорії ефективної конкуренції та метод, заснований на експертних оцінках.



Незважаючи на різноманітність методик оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, система формування факторів конкурентоспроможності вимагає вдосконалення в силу таких причин:

– використання більшості методів дає недостатньо достовірний результат оцінки конкурентних позицій підприємств на ринку, оскільки не враховують важливі економічні параметри діяльності підприємств, зокрема, ефективність господарської діяльності, фінансовий стан підприємства (метод, який базується на визначенні ринкової частки, метод балів), а згідно з загально визнаною теорією конкурентних переваг М. Портера, саме ефективність використання ресурсів підприємства є головним показником рівня конкурентоспроможності;

– деякі методи не дають змоги оцінити конкурентоспроможність в динаміці (методи балів, рангів, порівняльних переваг, ринкової частки), хоча це є обов'язковою умовою для нестабільного ринкового середовища;

– окремі методи не дають можливості оцінити вагомість вихідних показників під час розрахунку рівня конкурентоспроможності (методи суми місць, рангів, порівняльних переваг, ринкової частки);

– деякі з перерахованих методів (метод рангів, суми місць) рекомендують усі елементи матриць вихідних даних зводити в квадрат (лише в окремих випадках з урахуванням різної ваги показників), однак автори цих методик не пояснюють причин, за якими здійснюються такі математичні перетворення. Відсутність подібного обґрунтування, зазвичай, знижує наукову та практичну вагомість отриманих результатів;

– використання багатьох методів ускладнюється відсутністю достовірної інформації про стан ринку (метод порівняльних переваг, ринкової частки) [24].

Розглядаючи іншу класифікацію факторів оцінки конкурентоспроможності, можна виділити три підходи до оцінювання конкурентоспроможності: підхід зі сторони виробника, зі сторони споживача та комплексний підхід.

Серед підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства також можна виділити ще такі дві групи:

- 1) портфельний аналіз, в основі якого лежать інтегральні показники;
- 2) пошук конкурентних переваг – за рахунок бенчмаркінгу та функціонально-вартісного аналізу.

Перша група методів заснована на ряді положень теорії конкуренції і має добре опрацьовану теоретичну базу. Друга група методів в більшій мірі має практичний характер і не всі методи цієї групи ґрунтуються на положеннях теорії конкуренції. Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого підприємство оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні напрями, а також скорочення інвестицій у неефективні.

Під бенчмаркінгом розуміють оцінку та аналіз конкурентних переваг партнерів і конкурентів однотипної або суміжної галузі з метою використання найкращої практики досягнення поставлених цілей [4].

Функціонально-вартісний аналіз – комплексне дослідження діяльності підприємства, засноване на взаємопов'язаному розгляді функцій, властивостей, якостей створюваних об'єктів, товарів і витрат для забезпечення економічного ефекту. При цьому слід враховувати, що конкурентоспроможне підприємство на одних ринках може не бути таким на інших.

Аналізуючи зазначені підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств, можна зробити такі висновки. Значна кількість методик не заснована на методах прогнозування, оптимізації, нормування.

Більшість наведених методик не є комплексними, тобто вони не охоплюють технічні, економічні, соціальні, управлінські та інші аспекти управління.

Склад об'єктів оцінки конкурентоспроможності не відповідає їх цілісності, серед них відсутня оцінка персоналу (робітників, спеціалістів, менеджерів), нормативних документів, технологій, систем управління, галузей, регіонів та інших об'єктів.

Методики орієнтовані не в майбутнє, а в минуле (сучасний стан оцінюється за минулими даними). Оцінюється фактична конкурентна позиція, а не потенційна можливість до її збільшення.

Переважна кількість методів включає експертні оцінки, що вносить до оцінки значну частку суб'єктивізму і ставить залежність адекватної оцінки конкурентоспроможності від професіоналізму експертів.

Ряд методик при оцінці конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на дуже складних ідеалізованих побудовах: вводяться нові для економічної науки визначення та показники, будуються різні матриці, вводяться нові системи координат і так далі. І, хоча логічна обґрунтованість використовуваних теоретичних моделей не викликає сумніву, в конкретних економічних умовах конкретного господарюючого суб'єкта ці моделі постають як вельми абстрактні [16].

Переважна більшість методик ґрунтується на виявленні факторів, що визначають конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, при цьому акцент робиться на виявленні максимальної кількості цих факторів, створенні їх вичерпного списку.

Зауважимо, що жоден з існуючих підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств не знайшов широкого застосування в практиці економічного аналізу. Це дає підстави зробити висновок про те, що універсальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства в даний час не існує.

Для оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, зазвичай, пропонується використовувати інтегральний метод, який полягає у застосуванні факторного та регресійно-кореляційного аналізу статистичного масиву показників кінцевої діяльності підприємств, оцінку інноваційного та виробничого потенціалів, побудові багатомірної шкали, а також багатокутника конкурентоспроможності [34].

В цих підходах також не визначено порядок підбору факторів конкурентоспроможності, результати таких оцінок носять неточний характер через те, що представляють собою кількісні методи оцінювання, які не враховують якісні характеристики виробничої діяльності. В результаті чого, стан вітчизняних підприємств у післякризовий період не відповідав попереднім позитивним прогнозам за оцінюванням конкурентоспроможності кількісними методиками. Така ситуація пояснюється тим, що досить високі ціни на

продукцію, що мали місце до кризи, враховувались цими методиками як визначальний фактор конкурентоспроможності, і таким чином спотворювався показник реальної конкурентоспроможності підприємств.

В цілому, оцінка конкурентоспроможності підприємства має проводитися за такими принципами:

– комплексність – результати оцінки мають сполучати оцінку ефективності адаптації до змінних умов функціонування, ступінь реалізації стратегічного потенціалу, конкурентну позицію підприємства;

– системність – основою для оцінки є результати аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків;

– об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації;

– динамічність – в оцінку входить не тільки не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а і складова їх змін заради подальшої розробки на цій основі ефективних управлінських рішень;

– безперервність – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер;

– оптимальність – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому [61].

Для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» запропоновано використовувати такі критерії:

- 1) конкурентоспроможність персоналу (за показником продуктивності праці персоналу);
- 2) ліквідність та платоспроможність фабрики (за коефіцієнтом загальної ліквідності);
- 3) ефективність використання активів (за коефіцієнтом оборотності сукупних активів);
- 4) ділова активність (за коефіцієнтом оборотності оборотних коштів);
- 5) фінансова стійкість (за коефіцієнтом автономії чи концентрації власного капіталу);

6) конкурентоспроможність продукції (за показником рентабельності продукції – тут частково нівельовано викривлення внаслідок застосування цінових показників);

7) ефективність маркетингу (за показником рентабельності продажів).

Крім того, оскільки перелічені критерії здебільшого відображають внутрішню конкурентоспроможність підприємства, необхідно враховувати частку фабрики на ринку. ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» орієнтується як на внутрішній ринок, так і на міжнародний ринок, до того ж, експортується третина виробленої продукції. Тому необхідно комплексно врахувати частку українського та міжнародного ринку. Динаміку показників, які використані для визначення інтегрального рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Показники для оцінки інтегрального рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р.	
				до 2017 р.	до 2016 р.
1. Продуктивність праці, грн/чол.	434378	506486	495922	-10564	61544
2. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,65	0,62	0,85	0,23	0,2
3. Коефіцієнт оборотності сукупних активів	1,88	1,93	1,60	-0,33	-0,28
4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	8,88	4,84	4,17	-0,67	-4,71
5. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,29	0,24	0,48	0,24	0,19
6. Рентабельність продукції, %	0,80	-0,38	0,07	0,45	-0,73
7. Рентабельність продажів, %	0,68	-0,32	0,06	0,38	-0,62
8. Частка підприємства на українському ринку, %	1,28	1,32	1,29	-0,03	0,01
9. Частка підприємства на міжнародному ринку, %	0,00001	0,00001	0,00001	0	0

Показникам з першого по сьомий були присвоєні індекси виходячи з їх динаміки, так найменшому значенню відповідає індекс 0,5, середньому – 0,75, а максимальному за проаналізований період – 1. Це необхідно для того, щоб привести всі показники до однакової розмірності.

Крім того, показникам з першого по сьомий експертним шляхом присвоєні коефіцієнти вагомості, наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок фінансової конкурентоспроможності підприємства в динаміці за 2016-2018 рр.

Показники	Часткові індекси конкурентоспроможності			Вагомість індексів	Індекси конкурентоспроможності з урахуванням їх ваги		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Конкурентоспроможність персоналу	0,50	1,00	0,75	0,15	0,0750	0,1500	0,1125
Ліквідність і	0,75	0,50	1,00	0,15	0,1125	0,0750	0,1500

платоспроможність							
Ефективність використання активів	0,75	1,00	0,50	0,15	0,1125	0,1500	0,0750
Ділова активність	1,00	0,75	0,50	0,20	0,2000	0,1500	0,1000
Фінансова стійкість	0,75	0,50	1,00	0,10	0,0750	0,0500	0,1000
Конкурентоспроможність продукції	1,00	0,50	0,75	0,15	0,1500	0,0750	0,1125
Ефективність маркетингу	1,00	0,50	0,75	0,10	0,1000	0,0500	0,0750
Сума часткових індикаторів із урахуванням їх вагомості					0,8250	0,7000	0,7250
Індикатор приросту частки українського ринку підприємства					0,9847	1,0313	0,9773
Індикатор приросту частки міжнародного ринку підприємства					1,0000	1,0000	1,0000
Добуток індикаторів приросту часток ринків					0,9847	1,0233	0,9848
Інтегральний показник конкурентоспроможності					0,8124	0,7219	0,7085

Після чого здійснено перерахунок відповідних часткових індексів із урахуванням вагомості кожного критерію конкурентоспроможності.

Для врахування частки ринку підприємства використані індикатори приросту частки підприємства на внутрішньому та міжнародному ринку.

Коли рентабельність мала від'ємне значення, це вкрай негативно позначалося на рівні фінансової конкурентоспроможності підприємства, тому такі показники оцінювалися в 0 балів.

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності застосована така формула:

$$K_I = \left( \sum_{i=1}^n K_i \times v_i \right) \times \Delta M_{S1} \times \Delta M_{S2}, \quad (3.1)$$

де:  $K_I$  – інтегральний рівень конкурентоспроможності підприємства;

$K_i$  – часткові індекси конкурентоспроможності;

$v_i$  – вагомість індексів конкурентоспроможності;

$\Delta M_{S1}$  – індикатор приросту частки українського ринку підприємства;  $\Delta M_{S2}$  – індикатор приросту частки міжнародного ринку підприємства.

На рис. 3.3 зображено графік, що відображає динаміку інтегрального показника фінансової конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» в динаміці за весь період аналізу, тобто з 2016 р. по 2018 р.

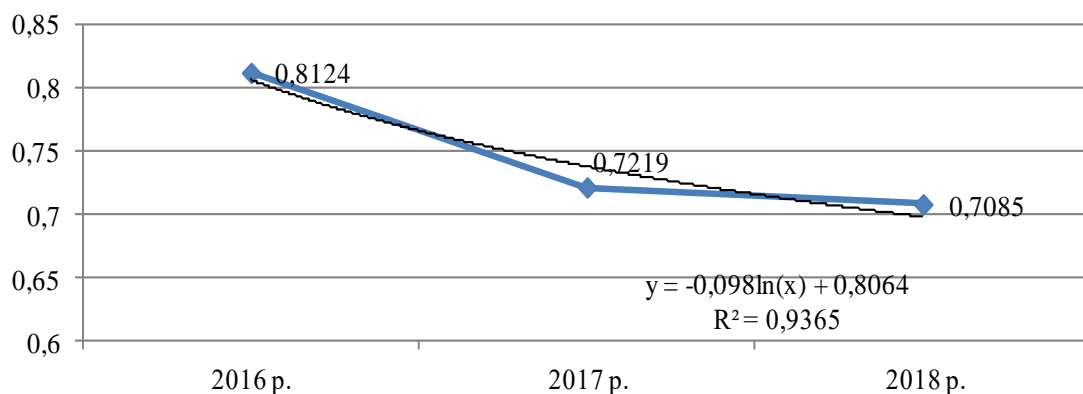


Рис. 3.3 – Динаміка фінансової конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

За результатами проведеного оцінювання визначено, що в 2018 р. рівень фінансової конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» має стійку тенденцію до зниження.

### Висновки до розділу 3

Для успішного виконання завдань своєчасного виявлення ризиків, загроз, шансів та додаткових можливостей для підприємств, ідентифікації симптомів та причин кризи на підприємствах має бути розроблена та впроваджена система антикризового фінансового контролінгу.

Для подолання розривів між стратегічними цілями підприємства та оперативними антикризовими заходами, урахування якісних чинників у процесі планування доцільно запровадити систему збалансованих показників, що є інтегрована у систему раннього попередження та реагування.

Успішність антикризової фінансової стратегії підприємства визначається його здатністю до гнучкої адаптації до ризикових чинників зовнішнього середовища та ефективного впливу на нього.

Запропоновані новації щодо побудови збалансованої системи показників як інструменту антикризового фінансового контролінгу описуються наступним чином: за фінансовою проекцією BSC запроваджено специфічні показники (вартісно-орієнтований показник ROCE, абсолютний показник вартості компанії та інтегральний показник фінансового стану), які здатні своєчасно сигналізувати про кризові явища, а також уможливають якісний моніторинг ходу виконання антикризової стратегії; традиційну проекцію «ринок/клієнти» доповнено опцією «постачальники»; стратегічні цілі розщеплено о розрізі окремих планових періодів. Кінцева стратегічна ціль має відобразитися в останньому плановому періоді.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як спроможність підприємства існувати і розвиватися, перевершуючи за ефективністю функціонування наявних і майбутніх конкурентів, ґрунтуючись на залученні невикористаних можливостей.

Для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» запропоновано використовувати такі критерії:

конкурентоспроможність персоналу (за показником продуктивності праці персоналу); ліквідність та платоспроможність фабрики (за коефіцієнтом загальної ліквідності); ефективність використання активів (за коефіцієнтом оборотності сукупних активів); ділова активність (за коефіцієнтом оборотності оборотних коштів); фінансова стійкість (за коефіцієнтом автономії чи концентрації власного капіталу); конкурентоспроможність продукції (за показником рентабельності продукції – тут частково нівельовано викривлення внаслідок застосування цінових показників); ефективність маркетингу (за показником рентабельності продажів).

За результатами проведеного оцінювання рівня конкурентоспроможності визначено, що в 2016-2018 рр. рівень фінансової конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» демонстрував негативну динаміку.

## ВИСНОВКИ

На основі проаналізованих у роботі підходів щодо сутності фінансової безпеки підприємства слід зазначити, що фінансова безпека – це стан, що характеризується захищеністю фінансових інтересів підприємства, забезпеченістю достатнім обсягом та зваженим використанням ресурсів, наявністю стійкої динаміки зростання в поточному та перспективному періодах, що досягається шляхом розробки і реалізації раціональної фінансової стратегії підприємства, гнучкістю у прийнятті фінансових рішень, вчасним реагуванням на небезпеки і загрози зовнішнього та внутрішнього характеру та ефективним управлінням фінансовими ризиками підприємства.

Механізм управління фінансовою безпекою підприємства – це система цілей, функцій, принципів, методів, завдань та інструментів управління, що взаємодіють між собою та спрямовані на створення передумов для стійкого розвитку підприємства в поточному та перспективному періодах, посилення захисту його фінансових інтересів шляхом розробки і реалізації ефективної фінансової стратегії, гнучкості у прийнятті фінансових рішень, вчасного реагування на небезпеки та загрози зовнішнього і внутрішнього характеру й ефективного управління фінансовими ризиками підприємства.

Проаналізувавши існуючі підходи до виділення складових механізму, вважаємо, що механізм управління фінансовою безпекою має містити такі елементи як: суб'єкт, об'єкт, методи, важелі, інструменти, принципи, функції, мету, завдання, фактори впливу та систему забезпечення механізму.

Пропонується використання традиційних показників фінансової стійкості та платоспроможності для оцінки рівня фінансової безпеки вітчизняних підприємств.

Визначено порядок формування показників для проведення експрес-діагностики фінансової безпеки підприємства на основі згортання показників фінансової ліквідності та платоспроможності у єдиний інтегральний показник та порівняння його із значеннями нормативного та граничного інтегральними показниками.

Практичне застосування методичного підходу до оцінювання ефективності механізму управління фінансовою безпекою підприємства дасть можливість отримувати об'єктивну інформацію щодо фінансового стану підприємства та визначати конкретні напрями підвищення рівня його фінансової безпеки.

ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» є юридичною особою, що провадить свою господарську діяльність згідно з чинними законодавством України. Метою функціонування підприємства є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій підприємства, а також отримання акціонерами дивідендів. Загальна величина зобов'язань підприємства зменшилася на 376 тис. грн або 0,90%, тобто нижчими темпами ніж валюта балансу й власний капітал, що є ознакою підвищення фінансової стабільності. Динаміка основних показників рентабельності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» свідчить про нагальну потребу його фінансового оздоровлення. Фінансово-економічний аналіз виявив неоднозначні тенденції щодо змін у фінансовому стані підприємства. Фінансовий стан підприємства за звітний період 2016–2018 рр. має кризовий фінансовий стан. Відповідно підприємство мало проблем із ліквідністю. Усі показники ліквідності значно нижчі за їх нормативні значення. Водночас у 2018 р. завдяки додатковому коштів засновниками підприємства до статутного капіталу наявні певні ознаки покращення фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Слід зазначити позитивну динаміку збільшення показників коефіцієнтів ліквідності. Крім того у 2017 р. відбулося різке зменшення від'ємного значення чистого оборотного капіталу з -13087 тис. грн. станом на кінець 2016 р. до -5512 тис. грн. на кінець 2018 р. Підвищення показників фінансової стійкості у 2018 році свідчить про певне

покращення ситуації щодо забезпеченості запасів, адже підприємство підвищує можливості для їх покриття власним оборотним капіталом.

Водночас застосування комплексного оцінювання фінансового стану за допомогою інтегрованого показника фінансової стійкості свідчить, що за 2017 рік цей показник був значення більше нуля (фінансова стійкість підприємства у цей рік зросла). Проте у 2018 р. наявне падіння фінансової стійкості підприємства (узагальнюючий показник зміни фінансової стійкості -0,060). У динаміці значення цього показника зменшується, тобто аналізоване підприємство поступово погіршує свій рівень фінансової стійкості формуючи загрозу банкрутства.

Адаптуючи модель О. О. Терещенка для визначення потреби в фінансовому оздоровленні, були проведені відповідні розрахунки для ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Аналіз показав стійку динаміку погіршення фінансового стану. В разі подальшого нехтування керівництвом підприємства терміновими заходами з фінансового оздоровлення, фінансовий стан ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» лише погіршуватиметься, що може мати для підприємства незворотні наслідки у вигляді його банкрутства.

Для успішного виконання завдань своєчасного виявлення ризиків, загроз, шансів та додаткових можливостей для підприємств, ідентифікації симптомів та причин кризи на підприємствах має бути розроблена та впроваджена система антикризового фінансового контролінгу.

Для подолання розривів між стратегічними цілями підприємства та оперативними антикризовими заходами, урахування якісних чинників у процесі планування доцільно запровадити систему збалансованих показників, що є інтегрована у систему раннього попередження та реагування.

Успішність антикризової фінансової стратегії підприємства визначається його здатністю до гнучкої адаптації до ризикових чинників зовнішнього середовища та ефективного впливу на нього.

Запропоновані новації щодо побудови збалансованої системи показників як інструменту антикризового фінансового контролінгу описуються наступним чином: за фінансовою проекцією BSC запроваджено специфічні показники (вартісно-орієнтований показник ROCE, абсолютний показник вартості компанії та інтегральний показник фінансового стану), які здатні своєчасно сигналізувати про кризові явища, а також уможливають якісний моніторинг ходу виконання антикризової стратегії; традиційну проекцію «ринок/клієнти» доповнено опцією «постачальники»; стратегічні цілі розщеплено о розрізі окремих планових періодів. Кінцева стратегічна ціль має відобразитися в останньому плановому періоді.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як спроможність підприємства існувати і розвиватися, перевершуючи за ефективністю функціонування наявних і майбутніх конкурентів, ґрунтуючись на залученні невикористаних можливостей.

Для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» запропоновано використовувати такі критерії:

конкурентоспроможність персоналу (за показником продуктивності праці персоналу); ліквідність та платоспроможність фабрики (за коефіцієнтом загальної ліквідності); ефективність використання активів (за коефіцієнтом оборотності сукупних активів); ділова активність (за коефіцієнтом оборотності оборотних коштів); фінансова стійкість (за коефіцієнтом автономії чи концентрації власного капіталу); конкурентоспроможність продукції (за показником рентабельності продукції – тут частково нівельовано викривлення внаслідок застосування цінових показників); ефективність маркетингу (за показником рентабельності продажів).

За результатами проведеного оцінювання рівня конкурентоспроможності визначено, що в 2016-2018 рр. рівень фінансової конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» демонстрував негативну динаміку.





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Фінансова безпека підприємства в сучасних економічних умовах: теоретичний аспект. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 76–80.
2. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник / За заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
3. Бабаніна Н. В. Фінансові ризики в системі управління фінансовою безпекою підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2014. Випуск 2 (17). С. 116–122.
4. Безнощенко Н. О. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в сучасних умовах господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 205 с.
5. Бердар М. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Вісник Київського національного університету ім. Т.Шевченка*. 2011. № 124. С. 73–76.
6. Біломісна І. І., Хоречко В. Є. Механізм забезпечення фінансової безпеки промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 6 (32). С. 305–307.
7. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Київ : Ника-Центр, Эльга, 2004. 784 с.
8. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. Київ : Ника-Центр, Эльга, 2004. 711 с.
9. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.
10. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навчально-методичний посібник. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 344 с.
11. Гнилицька Л. В. Концептуалізація управлінського обліку як інформаційної основи економічної безпеки підприємства. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Вип. 2. С. 185–192.
12. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2006. 17 с.
13. Грабовецький Б. Є., Шварц І. В. Фінансовий аналіз та звітність : навч. посібн. Вінниця : ВНТУ, 2011. 281 с.
14. Грабовецький Б. Є., Шварц І. В. Фінансовий аналіз та звітність : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 281 с.
15. Гринчишин Я. М. Порівняльні аспекти фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств в Україні та ЄС. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Львів, 2015. Вип. 5. С. 17–21.

16. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посібн. / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. К. : Правова єдність, 2009. 544 с.
17. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. К. : Кондор, 2006. 356 с.
18. Загорельська Т. Ю. До проблеми формування системи управління фінансовою безпекою на підприємстві. *Вісник ДНУ. Серія: Економіка і право*. Вип. 2. 2009. С. 243–247.
19. Запорізька кондитерська фабрика. Офіційний сайт. URL: <http://www.zkf.ua/ua/> (дата звернення: 09.11.2019).
20. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства : Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. К. : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
21. Ілляшенко С. М. Економічна безпека підприємства. *Економіка підприємства* : підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2012. С. 803–818.
22. Каркавчук В. Економетричне моделювання динаміки рівня фінансової безпеки підприємства. *Вісник Львівського університету*. 2008. № 40. С. 121–125.
23. Картузов Є. П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8 (134). С. 172–181.
24. Кільницька О. С., Кравчук Н. І., Куцмус Н. М. Ринок кондитерської продукції в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 29–43.
25. Коваль Л. П. Методичні підходи до оцінювання фінансової безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22.7. С. 208–213.
26. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография. К. : Либра, 2003. 280 с.
27. Козаченко Г. В., Адаменко Т. М. Економічна безпека підприємства: аналіз наявних визначень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1 (1). С. 69–79.
28. Костирко Л. А. Формування стратегії антикризового фінансового управління підприємств в умовах невизначеності. *Часопис економічних реформ*. Харків, 2015. № 4 (20). С. 61–69.
29. Кравчук Н. Я., Колісник О. Я., Мелих О. Ю. Фінансова безпека : навчально-методичний посібник. Тернопіль : Вектор, 2010. 277 с.
30. Кривицька О. Р. Економіка підприємства : навч. посіб. Острого : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. 296 с.
31. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник. М., 1998. 768 с.
32. Кудрицька Ж. В. Система управління фінансовою безпекою підприємства *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=897>. (дата звернення: 16.10.2019)

33. Лаврова Ю. В. Фінансова безпека підприємства: класифікація загроз. *Економічний аналіз*. 2011. № 9, Ч 2. С. 274–277.
34. Лісничук О. А. Фінансове управління санаційною спроможністю машинобудівних підприємств України. *Бізнес Інформ*. Харків, 2017. № 2. С. 137–145.
35. Малик О. В. Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Хмельницький, 2015. 263 с.
36. Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посіб. Львів, 2011. 380 с.
37. Матвійчук Л. О. Методика визначення рівня фінансової безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 5 (119). С. 109–114.
38. Могиліна Л. А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Суми, 2015. 21 с.
39. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: Навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.
40. Молчанов А., Артемович І. Банкрутство підприємств 2018: основні тенденції. URL: <http://jur-gazeta.com/publications/practice/bankrutstvo-i-restrukturizaciya/bankrutstvo-2018-osnovni-tendenciyi.html> (дата звернення: 08.12.2019).
41. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 504 с.
42. Орлова В. В. Моделювання механізмів управління фінансовою безпекою підприємства : Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці». Хмельницький, 2008. 19 с.
43. Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность) / Под редакцией Е. А. Олейникова. М. : Бизнес-школа; Интел-Синтез, 1997. 288 с.
44. Отенко І. П., Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.
45. Папехин Р. С. Факторы финансовой устойчивости и безопасности предприятия : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. екон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит». Волгоград, 2007. 16 с.
46. Петрина О. Б. Нормативно-правове регулювання фінансової безпеки підприємства: оцінка і напрями вдосконалення. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2011. № 1. С. 261–270.
47. Пікус Р. В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. 2-ге вид., виправ. Київ : Знання, 2011. 598 с.

48. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 435 с.
49. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19 червня 2003 р. № 964-IV / Сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/964-15>. (дата звернення: 30.11.2019)
50. Рета М. В., Іванова А. О. Методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2013. № 21 (994). С. 29–37.
51. Рета М. В., Шимко Н. І. Діагностика фінансового стану як інструмент управління фінансовою безпекою підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2013. № 67 (1040). С. 80–89.
52. Савицька О. І. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємницької діяльності в Україні. *Бізнесінформ*. 2012. № 8. С. 47–50.
53. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. 3-тє вид., виправл. і доп. Київ : Знання, 2007. 668 с.
54. Савченко О. В., Кендюхов О. В. Розробка механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 25 листопада 2016 р.). Харків : ХНАДУ. Т. 2. С. 371–373.
55. Селезньов Д. А., Линенко А. В. Індикатори необхідності фінансового оздоровлення підприємства. *Universum View 2* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 19 жовтня 2018 р. Вінниця, 2018. С. 305–306.
56. Синюгіна Н. В. Фінансова безпека підприємства в сучасних умовах як індикатор дієвості фінансового контролю. *Технологический аудит и резервы производства*. 2012. № 4/2 (6). С. 25–26.
57. Старостіна А. О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с.
58. Стащук О. Інтегральне оцінювання рівня фінансової конкурентоспроможності підприємства: теоретичний та практичний аспекти. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк, 2016. № 3. С. 98–103.
59. Стратегічний аналіз виноробних підприємств: орієнтири та конкурентна позиція : монографія / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, В.М. Марченко та ін. К. : Кондор, 2012. 343 с.
60. Ткаченко А. М., Резніков О. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки*. 2010. № 1 С. 101–106.
61. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / За заг. редакцією д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова, [А. О. Єпіфанов, О. Л. Пластун, В. С. Домбровський та ін.]. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.

62. Фінансовий аналіз : навч. посібн. / За заг. ред. Школьник О. І. [І. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.]. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.
63. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Дацій та ін. Київ : ЦНЛ, 2006. 274 с.
64. Хоменко О. А. Фінансова безпека підприємств агропромислового комплексу та організаційне забезпечення її управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6. (3). С. 124–126.
65. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 656 с.
66. Чеберяко О. В., Кривовяз М. А. Структурні елементи системи забезпечення фінансової безпеки підприємства *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2015/17.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2015/17.pdf). (дата звернення: 18.10.2019)
67. Шелест В. В. Управління фінансовою безпекою довірного товариства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 181–184.
68. Abraham Katharine G., Harris Benjamin H. Better Financial Security in Retirement? Realizing the Promise of Longevity Annuities. *Economic Studies at Brookings*, November 2014. pp. 7–26.
69. Athanasoulis S., Shiller Robert, Wincoop Eric Macro Markets and Financial Security. *FRBNY Economic Policy Review*. April 1999. pp. 21–39.
70. Boy N. Understanding financial security. *Doctoral Researcher Security Programme (PRIO) / Lancaster University*. SAMRISK Annual Conference, Stavanger 14–15 October 2010. pp. 156–162.
71. Lacina L., Vavřina J. The impact of financial and economic crisis on SME's in Greece and Ireland. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno, 2013. Vol. LXI, No. 4. pp. 1005–1016.
72. Schönfeld J., Kuděj M., Smrčka L. Financial health of enterprises introducing safeguard procedure based on bankruptcy models. *Journal of Business Economics and Management*. Vilnius, 2018. Vol. 19, Iss. 5. pp. 692–705.

## ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
 ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» станом на 31 грудня, тис грн.

Актив	Код рядка	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	67	37	7
первісна вартість	1001	195	195	195
накопичена амортизація	1002	128	158	188
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2844	3115	9660
Основні засоби:	1010	30323	34486	37165
первісна вартість	1011	39076	44541	48059
знос	1012	8753	10055	10894
Усього за розділом I	1095	33234	37638	46832
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	11923	12626	16221
Виробничі запаси	1101	6787	6874	9628
Незавершене виробництво	1102	233	693	390
Готова продукція	1103	4731	4756	5744
Товари	1104	172	303	459
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4952	6360	6237
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	969	1700	3209
з бюджетом	1135	4786	3839	4439
у тому числі з податку на прибуток	1136	11	46	76
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	147	486	509
Гроші та їх еквіваленти	1165	2063	3665	1054
Готівка	1166	19	49	126
Рахунки в банках	1167	2044	3616	928
Витрати майбутніх періодів	1170			270
Інші оборотні активи	1190	5	291	247
Усього за розділом II	1195	24845	28967	32186
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	691	675	673
Баланс	1300	58770	67280	79691

## Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17416	17416	39344
Капітал у дооцінках	1405	21973	21972	1753
Додатковий капітал	1410	15	15	15
Резервний капітал	1415	611	611	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23099	-23535	-2899
Усього за розділом I	1495	16916	16479	38213
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3922	3867	3780
Усього за розділом II	1595	3922	3867	3780
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			7789
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	11765	11313	2235
за товари, роботи, послуги	1615	24372	32637	26682
за розрахунками з бюджетом	1620	80	40	14
за розрахунками зі страхування	1625	74	68	
за розрахунками з оплати праці	1630	629	697	824
за одержаними авансами	1635	669	1670	151
Поточні забезпечення	1660	228	454	
Інші поточні зобов'язання	1690	115	55	3
Усього за розділом III	1695	37932	46934	37698
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	58770	67280	79691



## ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

Таблиця Б.1 – Фінансові результати ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», тис. грн

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	110332	130167	127452
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-93539	-114356	-105865
Валовий: прибуток	2090	16793	15811	21587
Інші операційні доходи	2120	1628	4073	1304
Адміністративні витрати	2130	-8462	-10059	-9483
Витрати на збут	2150	-5447	-7932	-9790
Інші операційні витрати	2180	-2978	-2178	-3166
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1534		452
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		-285	
Інші фінансові доходи	2220	50	15	2
Фінансові витрати	2250	-255		-322
Інші витрати	2270	-192	-39	-1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1137		131
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		-309	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-390	-128	-59
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	747		72
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		-437	

Таблиця Б.2 – Елементи операційних витрат ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»,  
тис. грн

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
Матеріальні затрати	2500	77308	90846	84171
Витрати на оплату праці	2505	11763	16117	16327
Відрахування на соціальні заходи	2510	2570	3634	3849
Амортизація	2515	1247	1360	869
Інші операційні витрати	2520	17935	22581	23536
Разом	2550	110823	134538	128752

**Декларація академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Ночовка Дмитро Андрійович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Управління фінансово-економічною безпекою», адреса електронної пошти \_\_\_\_\_,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління системою фінансової безпеки виробничого підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям *академічної доброчесності* у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Ночовка Д.А.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Бехтер Л.А.