

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Корпоративні фінанси»
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему “ Фінансова криза на підприємстві: причини виникнення
та шляхи подолання”**

здобувача Белугіна Олександра Олександровича

Науковий керівник: доц. Іванець І.В.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
д.е.н., проф. Терещенко О.О

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Поняття фінансової кризи та її особливості в діяльності підприємств	8
1.2 Причини виникнення фінансової кризи: класифікація та систематизація	14
1.3 Теоретичні підходи до управління фінансовими кризами на підприємствах.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИЧИН ТА НАСЛІДКІВ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Житомирські ласоці»...	20
2.2 Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	26
2.3 Виявлення основних чинників виникнення фінансової кризи	30
2.4 Аналіз наслідків фінансової нестабільності для діяльності підприємства	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»	40
3.1 Напрями стабілізації фінансового стану підприємства.....	40
3.2 Розробка антикризових заходів і механізмів попередження кризи	43
3.3 Перспективи розвитку АТ «Житомирські ласоці» після виходу з кризової ситуації.....	46
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

В умовах поглиблення нестабільності вітчизняного бізнес-середовища та актуалізації зовнішніх ризиків, пов'язаних із воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів та обмеженим доступом до фінансових ресурсів, спостерігається зростання частоти фінансових кризових явищ на мікроекономічному рівні. Підприємства, незалежно від галузевої належності, дедалі частіше виявляються неспроможними забезпечити стійке співвідношення доходів і витрат, зберегти рентабельність основної діяльності, підтримувати оптимальну структуру капіталу. Особливо це стосується підприємств харчової промисловості, які водночас функціонують у висококонкурентному середовищі та несуть підвищене соціальне навантаження. Дослідження фінансової нестабільності на прикладі АТ «Житомирські ласощі» дозволяє системно проаналізувати природу кризи на підприємстві з реального сектору економіки, охопити причини її виникнення, оцінити наслідки та розробити обґрунтовані антикризові заходи.

Актуальність теми зумовлена зростанням кількості підприємств, що перебувають у кризовому стані через порушення структури фінансування, втрачену платоспроможність та неефективну модель управління витратами. Умови, в яких функціонує національний бізнес, вимагають не просто реактивного реагування на кризу, а проактивного запобігання, побудованого на комплексній діагностиці, прогнозуванні ризиків і моделюванні стабілізаційних сценаріїв. Вивчення такого досвіду сприятиме вдосконаленню сучасних підходів до управління фінансовою стійкістю вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень засвідчує, що методологічні основи антикризового управління висвітлено у працях І. Бланка, Г. Беляєвої, Л. Савчук, Н. Баранової, В. Швець. Вони обґрунтували принципи управління ризиками, реструктуризації, санаційної політики та фінансового оздоровлення підприємств. Водночас у сучасному науковому дискурсі недостатньо

розроблено прикладні алгоритми визначення детермінант кризи на рівні конкретного підприємства з урахуванням його галузевої специфіки, особливо в умовах комбінованого впливу макро- та мікрофакторів.

Метою дослідження є розробка комплексу заходів з подолання та запобігання фінансовій кризі на підприємстві, зокрема АТ «Житомирські ласощі», на основі діагностики його фінансово-економічного стану, ідентифікації основних чинників дестабілізації та обґрунтування шляхів відновлення платоспроможності.

Для реалізації мети поставлено такі завдання:

1. з'ясувати сутність фінансової кризи як економічного явища та виокремити її специфіку на рівні підприємства;
2. систематизувати класифікаційні підходи до причин виникнення кризових станів у корпоративному секторі;
3. охарактеризувати теоретичні моделі управління фінансовими кризами в межах підприємницької діяльності;
4. проаналізувати організаційно-економічні параметри функціонування АТ «Житомирські ласощі» в контексті передумов фінансової нестабільності;
5. здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства за ключовими показниками рентабельності, ліквідності, платоспроможності та ефективності;
6. виявити основні чинники, що спричинили погіршення фінансового стану, та оцінити ступінь їхнього впливу;
7. дослідити наслідки фінансової кризи для діяльності підприємства, зокрема у виробничій, збутовій і кадровій площинах;
8. обґрунтувати стратегічні напрями стабілізації та фінансового оздоровлення підприємства;
9. запропонувати систему антикризових заходів та механізмів запобігання повторному виникненню кризи;

10. визначити перспективи розвитку АТ «Житомирські ласощі» в умовах подолання фінансової нестабільності та адаптації до посткризового середовища.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність підприємства в умовах загострення внутрішніх і зовнішніх економічних дисбалансів.

Предметом дослідження виступають кризові явища у фінансовій діяльності підприємства та механізми їх подолання.

Практична значущість кваліфікаційного дослідження полягає в розробленні цілісного комплексу антикризових заходів, орієнтованих на стабілізацію фінансово-господарської діяльності підприємства реального сектора економіки. Запропоновані управлінські рішення базуються на результатах глибокого аналітичного аудиту фінансового стану АТ «Житомирські ласощі», що забезпечує їхню релевантність та прикладну придатність. Набір діагностичних та коригувальних інструментів, представлений у роботі, може бути адаптований до умов функціонування інших суб'єктів господарювання аналогічного профілю — зокрема в галузі харчової промисловості, де типовими є коливання ліквідності, низька інвестиційна активність і нестабільність ринкового попиту.

Теоретична значущість полягає в удосконаленні понятійно-категоріального апарату дослідження фінансових криз, а також у структуризації чинників внутрішнього і зовнішнього походження, що провокують деградаційні процеси на рівні підприємств. У роботі здійснено типізацію кризових детермінант, виокремлено системні симптоми фінансової нестійкості та запропоновано логіко-аналітичну схему для виявлення глибини і масштабу кризи. Крім того, розроблено і формалізовано підхід до інтегративної оцінки кризових явищ із використанням комплексу кількісних та якісних індикаторів.

Інформаційною базою дослідження слугували офіційні форми фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі» за 2022–2024 роки (зокрема

форма №1 "Баланс" і форма №2 "Звіт про фінансові результати"), галузеві аналітичні матеріали, дані Державної служби статистики України, відомості з відкритих реєстрів (YouControl, Clarity Project), наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, а також законодавчі й нормативні акти, що регулюють механізми антикризового управління.

Структура кваліфікаційної роботи є логічно вивіреною та внутрішньо узгодженою: вона складається зі вступу, трьох змістовних розділів, що охоплюють теоретичні, аналітичні та практичні аспекти дослідження, підсумкових висновків, списку використаних джерел і додатків. Усі частини роботи взаємопов'язані, чітко орієнтовані на досягнення поставленої мети та забезпечують комплексне висвітлення проблематики антикризового управління на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття фінансової кризи та її особливості в діяльності підприємств

Фінансова криза в системі господарювання підприємства є маркером глибокої внутрішньої деструкції фінансового механізму, що проявляється у втраті здатності самостійно забезпечувати баланс між надходженнями і зобов'язаннями, підтримувати стійку ліквідність та зберігати рівень ділової активності. Йдеться не лише про брак ресурсів, а про системне порушення управлінських, виробничих і комунікаційних механізмів, які забезпечують сталість фінансових потоків. Криза характеризується кумулятивним ефектом — її наслідки нарастають у часі та набувають незворотного характеру, якщо не здійснюються оперативні антикризові втручання. Вона виникає в результаті багатофакторної взаємодії між внутрішніми неузгодженостями в системі управління та зовнішніми збуреннями, що виходять за межі контрольованого середовища підприємства. Сутність кризи полягає у втраті системою гнучкості та адаптивності, а її перебіг відбувається у формі послідовних фаз дестабілізації [1].

З позицій фінансової діагностики, криза означає нездатність підприємства згенерувати обсяг грошових потоків, достатній для покриття поточних операційних витрат, обслуговування боргового навантаження та фінансування інвестиційної активності. Така ситуація супроводжується порушенням структури активів і пасивів, зменшенням прибутковості, а іноді — прямими втратами капіталу. Різке скорочення власних фінансових резервів спричиняє посилення залежності від зовнішніх джерел, що робить підприємство вразливим до змін у банківському секторі, валютній політиці, державному регулюванні тощо. У контексті господарської діяльності

кризовий стан унеможлиблює реалізацію стратегічних планів, обмежує гнучкість оперативного управління та послаблює конкурентну позицію на ринку. Підприємство починає втрачати здатність виконувати основні функції, зокрема — забезпечення стабільного обігу товарів, збереження персоналу, дотримання договірної дисципліни [2].

Особливістю фінансової кризи є її латентність на початкових етапах та інерційність у поширенні наслідків. У перші фази проблема може залишатись непоміченою через тимчасове перекриття дефіцитів позичковими коштами або тимчасовими доходами. Проте вже на рівні внутрішнього управлінського обліку виявляються ознаки розбалансованості грошових потоків, перевищення витрат над прибутками, хронічні касові розриви. Далі криза охоплює сфери інвестицій, збуту, кадрової політики. Стратегічні ризики матеріалізуються через падіння інвестиційної привабливості, зниження ринкової капіталізації, втрату партнерських контрактів. У разі відсутності реакції управлінського апарату фінансова криза переходить у деструктивну фазу, яка загрожує повним вичерпанням ліквідних ресурсів і банкрутством. Таким чином, вона є динамічним процесом, що еволюціонує за власною логікою деградації [3].

Незважаючи на універсальність базових симптомів, структура і перебіг фінансової кризи є унікальними для кожного підприємства. Ступінь її руйнівного впливу залежить від галузевої специфіки, організаційно-правової форми, рівня централізації управління, внутрішніх резервів, ступеня залежності від зовнішнього фінансування, а також рівня ризик-менеджменту. Усе це обумовлює необхідність класифікації фінансових криз за відповідними критеріями, що дозволяє розробити диференційовані підходи до антикризового управління. Поширеною є типологізація криз за глибиною (латентна, локалізована, системна), за джерелами виникнення (внутрішня, зовнішня), за сферою охоплення (інвестиційна, операційна, структурна), за швидкістю розгортання (повільна, вибухова). Така класифікація забезпечує

можливість побудови системи раннього попередження і ранжування пріоритетів втручання.

У цьому контексті доцільно узагальнити основні підходи до класифікації фінансових криз, систематизувавши їх відповідно до ключових ознак, що мають аналітичну значущість. Це дозволяє структурувати підходи до діагностики кризових станів, адаптувати моделі реагування під конкретні сценарії розвитку ситуації, а також забезпечити цільову селекцію інструментів управлінського впливу. Така систематизація викладена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1— Критерії класифікації фінансових криз підприємств

Критерій класифікації	Типи фінансових криз	Змістовна характеристика
За джерелами виникнення	Внутрішні / Зовнішні	Внутрішні – обумовлені недоліками менеджменту. Зовнішні – наслідок змін у середовищі функціонування.
За ступенем охоплення	Локальні / Часткові / Загальні	Локальні стосуються окремих сфер, загальні – охоплюють усю систему управління підприємством
За глибиною	Поверхневі / Структурні / Системні	Від короткострокових розбалансувань до повної деградації фінансової системи
За швидкістю розвитку	Повільні / Стрімкі	Повільні дають можливість на інтервенцію, стрімкі розгортаються раптово та критично
За фазою впливу	Операційні / Інвестиційні / Стратегічні	Залежно від сфери порушення: поточна діяльність, проєкти або загальна бізнес-модель
За наслідками	Зворотні / Незворотні	Зворотні піддаються санації, незворотні призводять до ліквідації чи радикальної трансформації

Джерело: розроблено автором на основі [4, 5].

Наведена класифікація формалізує параметри, за якими здійснюється типізація фінансових криз у корпоративному середовищі. Вона забезпечує

можливість відмежування кризових явищ за джерелами виникнення, масштабом охоплення, глибиною деструкції, темпом розвитку, характером впливу на функціональні зони підприємства та потенційними наслідками. У такому форматі таблиця виконує функцію структурного фільтра для первинної оцінки конфігурації кризового стану та дозволяє уніфікувати вхідні ознаки для подальшої діагностики.

Функціональне значення типології полягає в її здатності підтримувати формалізоване профілювання кризових ситуацій. Зокрема, вона дає змогу зіставляти кризові явища за структурними характеристиками та обирати відповідну методику реакції: чи йдеться про заходи оперативної стабілізації, реструктуризації або повномасштабної трансформації. У цьому контексті класифікаційні ознаки не є самодостатнім аналітичним інструментом, а потребують подальшого поєднання з кількісними методами, що дозволяють верифікувати глибину і стадійність деструктивних процесів.

Використання подібної класифікації є доцільним на початковому етапі антикризового аналізу, коли необхідно визначити критичні зони впливу, виділити домінантні фактори порушення фінансової стійкості та скоригувати аналітичну логіку дослідження відповідно до характеру кризи.

У процесі аналізу фінансового стану доцільно не лише фіксувати відхилення, а й розмежовувати їх за глибиною: ситуативні коливання, характерні для нестабільності (наприклад, сезонне зменшення виручки чи затримки платежів), мають оборотний характер, тоді як фінансова напруга, що супроводжується хронічним дефіцитом грошових коштів, зростанням заборгованості та втратою доступу до фінансування, свідчить про перехід у фазу системної кризи. Нерозпізнавання цієї межі веде або до запізнілих дій, або до неадекватного реагування на незначні відхилення. Для оптимального реагування необхідна точна ідентифікація фази дестабілізації, що схематично представлено на рисунку 1.1.

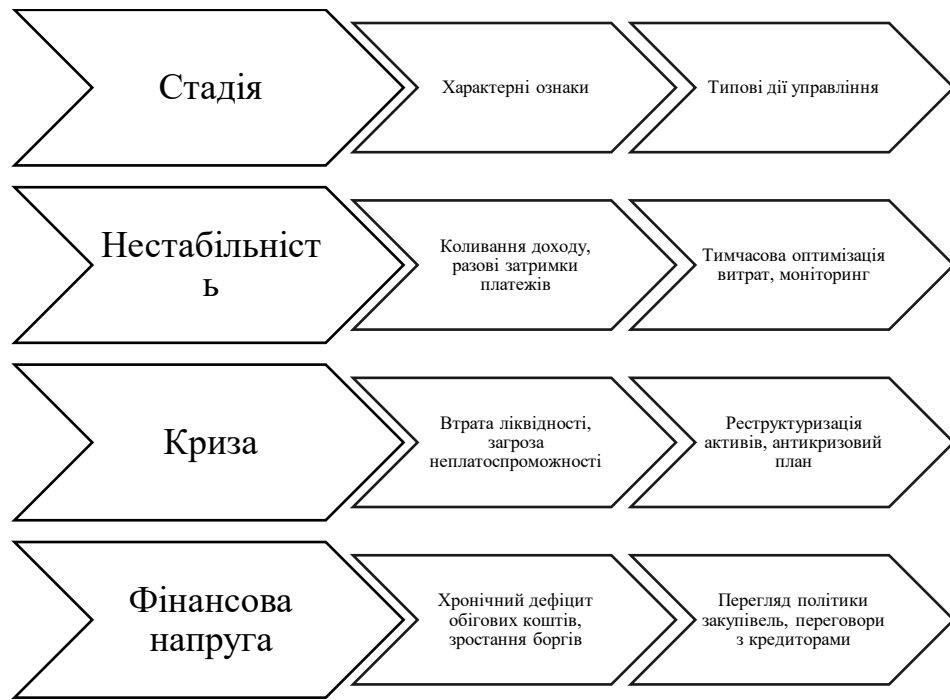


Рис. 1.1 Стадії розвитку фінансової дестабілізації та відповідні управлінські дії

Джерело: розроблено автором на основі [6].

Однією з фундаментальних характеристик фінансової кризи є її системоутворювальний ефект: вона вражає не лише фінанси як функціональний елемент, а трансформує цілісну структуру підприємства. У кризових умовах змінюються пріоритети управління — з довгострокового розвитку фокус зміщується на виживання, з проєктного підходу — на операційне управління. У таких обставинах зростає значущість гнучкості організаційної структури, адаптивності менеджменту, прозорості управлінської інформації та швидкості ухвалення рішень. Паралельно посилюється залежність від зовнішніх суб'єктів: кредиторів, інвесторів, державних структур, постачальників. Це створює нову архітектоніку ризиків, у якій втрата незалежності у прийнятті рішень — реальна загроза.

Управлінські реакції на фінансову кризу зазвичай мають кілька форм: реструктуризація зобов'язань, зменшення витрат, перерозподіл активів, зміна фінансової політики, продаж непрофільних підрозділів. Однак ефективність цих кроків залежить від ступеня глибини аналізу причин кризи, а також від здатності менеджменту адаптуватися до змін у середовищі. Деякі

підприємства обмежуються косметичними заходами — тимчасовим зменшенням витрат або зовнішнім кредитуванням — не усуваючи кореневих проблем. Це призводить до відкладеного колапсу, який стає ще глибшим у наступному періоді. Навпаки, комплексна програма санації, що враховує не лише фінансові параметри, а й організаційні, стратегічні й маркетингові аспекти, здатна не просто стабілізувати ситуацію, а й закласти основу для майбутнього зростання [7].

Оцінка фінансової кризи повинна базуватись не лише на аналізі ретроспективної звітності, але й на прогностичній моделі сценаріїв розвитку подій. У зв'язку з цим, доцільно використовувати методи імітаційного моделювання, стратегічної карти ризиків, стрес-тестування грошових потоків, аналізу чутливості до змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє сформувати антикризову карту дій, адаптовану до різних траєкторій еволюції кризи — від помірної дестабілізації до глибокого фінансового колапсу. Саме в межах такої прогностичної моделі формується здатність підприємства до фінансового самооздоровлення, реалізації внутрішніх резервів, збереження цінності для стейкхолдерів.

Серед типових ознак, що свідчать про загрозу виникнення фінансової кризи на підприємстві, виділяють такі:

- хронічний дефіцит обігових коштів;
- стійке зниження рентабельності діяльності;
- негативне сальдо операційного грошового потоку;
- неспроможність своєчасно обслуговувати боргові зобов'язання;
- різке скорочення інвестиційної активності;
- затримки з виплатою заробітної плати;
- негативна динаміка показників платоспроможності;
- відмова банків у продовженні або пролонгації кредитних ліній;
- посилення залежності від зовнішнього фінансування;
- зниження капіталізації або вартості активів підприємства [8].

Цей перелік не є вичерпним, однак він дозволяє окреслити контури базової моделі ідентифікації кризового стану. За наявності трьох і більше з перелічених ознак доцільно вважати фінансову ситуацію на підприємстві нестабільною та такою, що потребує негайного втручання з боку управлінського персоналу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що виявлення сукупності ознак фінансової кризи не є самоціллю, а має стати відправною точкою для комплексної діагностики, побудови сценаріїв розвитку ситуації та формування алгоритму оперативного реагування в межах антикризової стратегії підприємства.

1.2 Причини виникнення фінансової кризи: класифікація та систематизація

Фінансова криза є наслідком поступового нагромадження внутрішніх диспропорцій та впливу зовнішніх загроз, що в сукупності порушують стабільність фінансової системи. До зовнішніх чинників належать макроекономічна турбулентність, зміни в податковому або регуляторному середовищі, інфляція, девальвація, геополітичні ризики та зниження попиту, які за відсутності адекватної управлінської реакції трансформуються у внутрішні проблеми. Водночас внутрішні причини — неефективна організація процесів, прорахунки у фінансовому плануванні, недоліки в контролі, перевитрати та зростання боргового навантаження — часто діють кумулятивно, призводячи до втрати контрольованості над фінансовими потоками. Для точнішого виявлення таких загроз і побудови релевантної моделі реагування доцільно застосовувати класифікацію причин фінансової кризи за критеріями походження, тривалості, керованості, сфери виникнення та впливу, як це представлено в таблиці 1.2 [9].

Таблиця 1.2 — Класифікація причин фінансової кризи на підприємстві

Критерій класифікації	Категорія причин	Ілюстративні приклади
За джерелом походження	– внутрішні – зовнішні	– неефективна внутрішня політика управління– коливання валютного курсу
За характером прояву	– економічні – організаційні – правові – психологічні	– падіння рентабельності продажів– порушення облікових процедур
За тривалістю впливу	– одноразові – періодичні – кумулятивні	– короткотерміновий дефіцит ліквідності – хронічне недофінансування
За ступенем контролю	– керовані – некеровані	– внутрішня затримка виплат зарплат – раптові зміни в регуляторному полі
За рівнем стратегічного впливу	– стратегічні – тактичні – операційні	– неправильний вибір бізнес-моделі – помилки в формуванні цінової політики
За сферою виникнення	– фінансові – виробничі – збутові – інституційні	– завищені виробничі витрати – надлишкові запаси продукції – втрата ключових контрагентів

Джерело: розроблено автором на основі [9].

найбільш чисельно представленими серед причин фінансової кризи є внутрішні фактори, які конкретизуються у прикладах як неефективна управлінська політика, внутрішні затримки виплат, помилки у ціноутворенні, завищені витрати та надлишкові запаси. Це свідчить про домінування внутрішньоорганізаційних дисфункцій у структурі деструктивних фінансових процесів. У межах критерію «характер прояву» більшість ілюстрацій належать до економічних та організаційних причин, тоді як психологічні та правові чинники представлені менш повно або опущені, що свідчить про їхню нижчу верифікованість на емпіричному рівні. Кумулятивні та періодичні загрози, такі як хронічне недофінансування або систематичні збої в оплатах, мають вищий рівень загрози, ніж одноразові, що підкреслює необхідність моніторингу довготривалих трендів. За ступенем контролю переважають керовані фактори, що вказує на високий потенціал для внутрішньої компенсації кризи через управлінські механізми. На рівні стратегічного поділу домінують операційні

та тактичні порушення, що свідчить про недостатню інтегрованість фінансової стратегії. Найбільша кількість прикладів зосереджена у фінансовій та виробничій сферах, тоді як інституційні чинники залишаються маргіналізованими. Така структура даних дозволяє ідентифікувати найбільш вразливі зони функціонування системи фінансів.

У практичній площині найбільш загрозливими виявляються кумулятивні внутрішні чинники, що поєднують операційні дисбаланси, дефіцити фінансового планування та управлінські прорахунки. Вони функціонують одночасно на нормативному, адміністративному та процесному рівнях, створюючи ефект взаємного посилення, що ускладнює ідентифікацію первинного дефекту. Узагальнення цих причин подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 — Систематизація внутрішніх чинників виникнення фінансової кризи

Сфера впливу	Конкретні причини	Потенційні наслідки
Фінансовий менеджмент	– відсутність комплексного фінансового планування та прогнозування – недостатній контроль за грошовими потоками	– дефіцит ліквідності – нездатність обслуговувати короткострокові зобов'язання
Облік і контроль	– неточності в обліку витрат та доходів – відсутність внутрішнього аудиту	– спотворені дані фінансової звітності – хибні управлінські рішення
Інвестування	– вкладення в низькорентабельні або надмірно ризикові проєкти – відсутність диверсифікації портфеля	– втрата капіталу – зростання фінансової вразливості
Виробництво	– низька продуктивність через застаріле обладнання – порушення виробничих процесів	– зменшення обсягів випуску – збільшення собівартості одиниці продукції
Кадрова політика	– висока плинність кадрів – конфлікти й недостатній рівень професійного навчання	– зниження загальної ефективності – збільшення кількості помилок у процесах
Стратегія	– відсутність своєчасної адаптації до змін на ринку – відсутність чіткого стратегічного бачення	– втрата конкурентних переваг – поступова деградація бізнес-моделі

Джерело: розроблено автором на основі [10, 11].

У структурі внутрішніх причин кризи домінують порушення у фінансовому менеджменті та стратегічному управлінні, зокрема дефіцит

планування, слабкий контроль грошових потоків і прорахунки в ціноутворенні. Їхній вплив часто має кумулятивний характер, що ускладнює виявлення першопричин та призводить до збоїв у суміжних процесах. Хоч менш чисельні, однак суттєві збої в інвестуванні, обліку й кадровій політиці також формують осередки ризику. Загалом переважають керовані чинники, що свідчить про потенціал їх нейтралізації шляхом внутрішніх управлінських рішень [13].

Отже, фінансова криза є результатом складної взаємодії зовнішніх загроз і внутрішніх диспропорцій, однак вирішальна роль належить саме внутрішнім чинникам, пов'язаним з неефективністю управління, контролю та планування. Найбільшу загрозу становлять кумулятивні дисфункції у фінансовій, стратегічній та обліковій сферах. Превалювання керованих факторів вказує на можливість запобігання кризі через своєчасні управлінські інтервенції, тоді як недооцінені інституційні й психологічні компоненти вимагають вдосконалення методів ризик-діагностики.

1.3 Теоретичні підходи до управління фінансовими кризами на підприємствах

У дослідженнях проблематики фінансових криз спостерігається значна теоретична розпорошеність: підходи класифікуються за походженням, сферою застосування або рівнем аналітичної деталізації, однак лише частина з них має прикладне значення. Значна частина теоретичних конструкцій не переходить межу декларативності, залишаючись концептуальною рамкою без практичних інструментів. Особливо це стосується підходів, які оперують загальними категоріями «криза – стабілізація – зростання», не підкріпленими алгоритмами реагування, або таких, що обмежуються виявленням симптомів без конкретизації механізмів інтервенції [14].

Аналіз літератури дозволяє виокремити п'ять умовно-структурованих підходів до управління фінансовими кризами, кожен з яких має певний обсяг

практичної релевантності. Вони представлені у таблиці 1.4 з метою контрастного порівняння.

Таблиця 1.4 — Теоретичні підходи до управління фінансовими кризами

Підхід	Концептуальна база	Основні характеристики	Практична реалізованість
1. Реактивний	Неокласична економіка	Фокус на заходах після прояву кризи: реструктуризація боргів, санація, скорочення витрат	Обмежена: діє лише після настання кризи
2. Превентивний	Інституційна економіка	Упередження фінансових дисбалансів шляхом діагностики ризиків і раннього втручання	Висока: потребує постійного моніторингу та аналітики
3. Системний	Теорія складних систем	Розгляд підприємства як нелінійної структури з множинними зворотними зв'язками	Середня: складність адаптації до реального управління
4. Антикризого резервування	Теорія фінансової стійкості	Акумуляція резервів у стабільні періоди, використання їх для погашення шоків	Часткова: ефективна лише за умов планового зростання
5. Еволюційний	Теорія адаптації	Кризу розглядає як етап розвитку; адаптація структури до нових умов	Обмежена: не дає інструментів оперативного реагування

Джерело: узагальнено автором на основі [14-17].

Переважає частина підходів концентрується на концептуалізації наслідків або постфактум-аналізі, а не на формуванні ефективної системи інституційного управління ризиками. З огляду на це, найбільш релевантними є моделі, що ґрунтуються на превентивному принципі, мультипараметричній оцінці ризиків та ієрархізації управлінських пріоритетів. Застарілі реактивні та еволюційні парадигми, попри поширеність у класичній літературі, не відповідають умовам швидкоплинного середовища і не враховують високої волатильності фінансових потоків у сучасному бізнес-середовищі [1].

Наявність формалізованих класифікацій без інтеграції з прикладними інструментами, такими як сценарне планування, стрес-тестування або КРІ-моніторинг, знижує їхню управлінську вартість. Таким чином, ефективна антикризова концепція потребує поєднання кількох підходів: превентивної логіки оцінки ризиків, системної взаємодії між підрозділами та оперативних механізмів реагування з опорою на фінансову аналітику в реальному часі.

У першому розділі представлено концептуальну рамку аналізу фінансових криз, сформовану на основі багаторівневої класифікації внутрішніх і зовнішніх чинників. На відміну від формальних підходів, що обмежуються узагальненими переліками, розроблені аналітичні категорії структуровано відповідно до ознак практичної релевантності: джерела походження, характеру впливу, керованості та стратегічного горизонту. Особливу увагу приділено внутрішнім факторам, зокрема порушенням у сфері фінансового менеджменту, стратегічного планування, обліку та контролю, які мають найвищу концентрацію деструктивного потенціалу.

Підходи до класифікації та систематизації були орієнтовані на формування діагностичної основи для подальшого прикладного дослідження, що передбачає кількісну оцінку ризиків і розробку адаптивної антикризової моделі. Таким чином, викладений у розділі матеріал не виконує лише описову функцію, а формує методологічний інструментарій, який буде інтегровано в аналітичну частину дослідження

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРИЧИН ТА НАСЛІДКІВ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОШІ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Житомирські ласощі»

АТ «Житомирські ласощі» (рис. 2.1) є одним із найбільш впізнаваних виробників кондитерської продукції в Україні, який сформувався як багатопрофільне підприємство повного циклу. За тридцятирічний період діяльності компанія неодноразово проходила структурні перетворення, зберігаючи водночас сталість корпоративного бренду та високі стандарти виробництва. Станом на 2025 рік підприємство зберігає зареєстрований статус відповідно до чинного законодавства України, а його організаційно-правова форма класифікується як акціонерне товариство приватного типу. Юридичною адресою компанії виступає обласний центр — місто Житомир, а основні виробничі потужності локалізовано за адресою: вул. Покровська, 67 [19].



Рисунок 2.1 — Логотип підприємства

Підприємство здійснює свою діяльність у межах визначеного статутного капіталу, обсяг якого становить 18 218 721,12 гривень. Основними напрямками класифікації видів економічної діяльності є виробництво сухого печива, сухарів (КВЕД 10.71), а також какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (КВЕД 10.82). Ці КВЕДи повністю відповідають технологічному профілю виробництва підприємства та характеризують його як кондитерське об'єднання широкого асортиментного спектра. Загальні реєстраційні й юридичні параметри підприємства узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Значення
Повне найменування	Акціонерне товариство «Житомирські ласощі»
Скорочене найменування	АТ «Житомирські ласощі»
Код за ЄДРПОУ	00382071
Дата реєстрації	23 вересня 1993 року
Юридична адреса	Житомирська обл., м. Житомир, вул. Покровська, 67
Статус	Зареєстровано, чинне підприємство
Статутний капітал	18 218 721,12 грн
Основний вид діяльності	КВЕД 10.71, 10.82

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Організаційна структура управління підприємством сформована за принципом поділу повноважень між наглядовою радою, виконавчим апаратом і представниками акціонерів. Інформація щодо структури власності не є публічною, що є типовим для акціонерних товариств приватного типу. Водночас за даними з відкритих державних реєстрів, підприємством керують уповноважені особи з відповідною фінансовою та юридичною відповідальністю. Функціонування наглядової ради узаконено протоколом зборів акціонерів, а участь підприємства у публічних закупівлях підтверджує його активну господарську взаємодію з бюджетними установами. Дані про структуру управління наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 — Власність і керівництво

Показник	Значення
Форма власності	Приватне акціонерне товариство
Кількість акціонерів	Інформація не розкривається
Уповноважені особи	Сіденко Людмила Петрівна, Тонкович Андрій Анатолійович
Наглядова рада	Затверджена протоколом загальних зборів від 29 квітня 2024 року
Участь у публічних закупівлях	21 закупівля, загальна вартість переможних угод – 8,05 млн грн

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Продуктова стратегія АТ «Житомирські ласощі» побудована на принципі диверсифікації товарної пропозиції з урахуванням актуальних тенденцій споживчої поведінки. Підприємство успішно поєднує продукти масового споживання з нішевими позиціями, орієнтованими на цільові групи з особливими харчовими запитами. Такий підхід забезпечує не лише розширення ринкової присутності, а й адаптацію до динамічних змін попиту в кондитерській галузі. Асортимент підприємства включає понад 80 найменувань, поділених за технологічною структурою на декілька ключових виробничих категорій [20].

Класичну лінію продукції формують традиційні корпусні та помадні цукерки, серед яких особливо вирізняються такі позиції як «Грильяж», «Прометей», «Пташине молоко», а також цукерки «Milk WoW», що поєднують ніжну начинку з молочною глазур'ю. У сегменті шоколадних батончиків лідерами є вироби серії «Bon Bliss» (зокрема «арахіс», «хрусткий» та «кокос»), які виготовляються на автоматизованій лінії з високою продуктивністю та стабільними показниками якості. Вафельна група включає брендову лінійку «Wafers» — горіхові, молочні та кокосові вафлі, що фасуються по 1200 г і демонструють сталі обсяги реалізації у B2B-сегменті [20].

Сучасним вектором розвитку стала орієнтація на дієтичну та функціональну продукцію. У цьому сегменті активно просуваються зернові батончики «BeEpic» (з додаванням меду, горіхів, сухофруктів), а також

спеціалізована серія «Driver Energy» з підвищеним вмістом білка та вітамінів. У 2024 році підприємство запустило повноцінну лінію органічної продукції, включаючи безглютенові десерти та солодощі без додавання цукру, адаптовані до потреб осіб з обмеженим харчуванням. Цей сегмент маркується як «organic» та відповідає вимогам харчової безпеки, підтвердженим сертифікацією відповідного цеху.

Узагальнена структура продуктового портфеля та основні виробничі параметри представлені у таблиці 2.3, що дозволяє оцінити як глибину асортименту, так і рівень технологічної спеціалізації підприємства.

Таблиця 2.3 — Виробничий потенціал та продуктивний портфель

Категорія продукції	Приклади SKU	Загальна кількість	Потужності / Примітки
Цукерки корпусні та помадні	«Грильяж», «Пташине молоко», «Milk WoW», «Прометей», «Шоколадна перлина»	25	Власні лінії глазурування (до 1 200 кг/год); модуль порціонування різних форм і розмірів
Цукерки глазуровані	«Цукерки з горіхом», «Кокосова хмаринка», «Карамель із морською сіллю»	30	Автоматизовані конвеєри для рівномірного нанесення глазури; регульована товщина покриття
Шоколадні батончики	«Bon Bliss: Арахіс», «Bon Bliss: Хрусткий», «Bon Bliss: Кокос», «Driver Energy», «Choco Fit»	12	Імпортні лінії формування й упаковки (до 800 кг/год); можливість зміни рецептур без зупинки виробництва
Вафлі та печиво	«Wafers: Горіхові», «Wafers: Молочні», «Wafers: Кокосові», «Sweet Crunch», «Mini Wafers»	35	Високошвидкісні вафельні полотна (1 500 кг/год); автоматична фасувальна лінія для різних форматів пакувань
Дієтичні та енергетичні батончики	«BeEpic: Мед-Горіх», «BeEpic: Сухофрукти», «Driver Energy: Вітаміни», «Power Bar»	10	НАССР-сертифікований цех (300 кг/год); заміна цукру фруктозою, збагачення білковими ізолятами
Органічні / безглютенові вироби	«Organic Bar», «Gluten-Free Delights», «Bio Cookie», «Eco Wafers», «Vegan Truffle»	22	Окремий цех, сертифікований за Organic / Gluten-Free стандартами; лінія гарячого формування без загрози крос-контамінації
Сезонні та лімітовані серії	«Valentine's Hearts», «Easter Bunny», «Halloween Mix», «New Year's Collection», «Summer Fruits»	8	Пульс-виробництво з гнучким налаштуванням рецептур і пакувань; швидкий переказ ліній для обмежених серій

Джерело: розроблено автором на основі [21, 22].

У ході аналізу діяльності АТ «Житомирські ласощі» доцільно здійснити структуроване порівняння основних показників активів і пасивів, що дозволяє

оцінити динаміку майнового стану, структуру капіталу, зміни в обсягах та питомій вазі окремих елементів балансу. Такий підхід дає змогу не лише виявити абсолютні та відносні зміни ключових позицій у балансі, а й встановити тенденції формування майна та джерел його фінансування за три роки поспіль. Відповідні дані систематизовано у таблиці 2.4 що подає деталізовану характеристику активів і пасивів підприємства із розбивкою за основними статтями, а також розрахованими відхиленнями між звітними періодами.

Таблиця 2.4 — Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом АТ «Житомирські ласощі»

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
АКТИВИ								
1. Необоротні активи	126 438	30.6	447 179	39.0	368 139	31.0	+241 701	+191.2
у т.ч. основні засоби	124 012	30.0	443 806	38.7	364 872	30.8	+240 860	+194.2
2. Оборотні активи	453 868	69.4	698 283	61.0	817 832	69.0	+363 964	+80.2
у т.ч. запаси	12 721	1.1	10 628	0.9	12 638	1.1	-83	-0.7
дебіторська заборгованість	441 022	75.3	685 088	81.9	805 477	98.5	+364 455	+82.7
грошові кошти	722	0.1	1 120	0.1	1 652	0.1	+930	+128.8
ПАСИВИ								
1. Власний капітал	122 436	29.6	516 651	45.1	470 390	39.7	+347 954	+284.2
у т.ч. зареєстрований капітал	3 219	0.8	18 219	1.6	18 219	1.5	+15 000	+466.1
нерозподілений прибуток	3 009	0.7	68 211	6.0	104 706	8.8	+101 697	+3 379.3
2. Довгострокові зобов'язання	37	0.01	0	0.0	0	0.0	-37	-100.0
3. Поточні зобов'язання	457 833	70.4	628 811	54.9	715 581	60.3	+257 748	+56.3
БАЛАНС	580 306	100	1 145 462	100	1 185 971	100	+605 665	+104.4

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Упродовж 2022–2024 років активи АТ «Житомирські ласощі» зросли з 580,3 млн грн до 1 186,0 млн грн, тобто на 104,4 %. Зростання відбулося насамперед за рахунок збільшення необоротних активів з 126,4 млн грн до 368,1 млн грн, що еквівалентно приросту на 241,7 млн грн або 191,2 %. Основні засоби залишалися провідною складовою цієї категорії, зростаючи з 124,0 млн грн у 2022 році до 364,9 млн грн у 2024 році. Незважаючи на це, частка необоротних активів у структурі балансу у 2024 році становила 31,0 %, тобто зменшилася порівняно з 2023 роком, коли вона досягала 39,0 %.

Оборотні активи протягом цього періоду зросли на 363,9 млн грн або на 80,2 %, збільшившись з 453,9 млн грн до 817,8 млн грн. Частка оборотних активів у 2024 році становила 69,0 %, що свідчить про переорієнтацію підприємства на мобільні ресурси. Основним джерелом приросту виступила дебіторська заборгованість, яка збільшилася з 441,0 млн грн у 2022 році до 805,5 млн грн у 2024 році. У грошових коштах також зафіксовано позитивну динаміку зростання з 0,7 млн грн до 1,7 млн грн, хоча їх частка залишалася сталою на рівні 0,1 %. Запаси майже не змінилися, завершивши період із незначним зменшенням на 0,1 млн грн.

У структурі пасивів найбільш суттєве зростання демонстрував власний капітал. У 2022 році його обсяг становив 122,4 млн грн, у 2023 році – 516,7 млн грн, а у 2024 році – 470,4 млн грн. Таким чином, за два роки він зріс на 347,9 млн грн або 284,2 %. Найбільший внесок у це зростання забезпечив нерозподілений прибуток, який збільшився з 3,0 млн грн до 104,7 млн грн. Зареєстрований капітал у 2022 році становив 3,2 млн грн, у 2023 році підвищився до 18,2 млн грн і зберігся на цьому рівні у 2024 році.

Водночас поточні зобов'язання за період зросли з 457,8 млн грн у 2022 році до 628,8 млн грн у 2023 році, а у 2024 році досягли 715,6 млн грн, що відповідає приросту на 257,8 млн грн або 56,3 %. Їх частка у структурі пасивів зросла з 70,4 % у 2022 році до 60,3 % у 2024 році, що засвідчує збереження значного рівня залежності підприємства від короткострокових зовнішніх джерел фінансування. Така концентрація поточних зобов'язань може свідчити

про послаблення внутрішніх джерел стабільності та обмежену здатність до фінансового самозабезпечення в умовах коливань ринку. Довгострокові зобов'язання, на відміну від інших компонентів пасивів, зникли зі структури балансу вже у 2023 році, що могло бути результатом дострокового погашення або реструктуризації боргового портфеля. За відсутності стратегічно орієнтованих джерел фінансування підприємство втрачає здатність формувати стійкі інвестиційні програми, зосереджуючись переважно на поточних потребах. Така динаміка створює ризики втрати ліквідності у разі несприятливих зовнішніх умов і потребує впровадження системного контролю за дебіторською заборгованістю, реструктуризації короткострокового боргу та оптимізації структури капіталу з акцентом на довгострокову стійкість.

Підсумовуючи результати аналізу, АТ «Житомирські ласощі» демонструє стабільну організаційно-економічну структуру, характерну для сучасного багатoproфільного промислового підприємства, що працює в умовах високої конкуренції та зміни ринкових трендів. Компанія зберігає гнучкість у виробничих процесах, активно розширює асортимент, охоплюючи масові та нішеві сегменти, впроваджує інновації у лінійках спеціалізованої продукції. Водночас зміни у балансі свідчать про зростання частки оборотних активів і поточних зобов'язань, що вимагає удосконалення фінансового менеджменту, оптимізації оборотного капіталу й підвищення контролю над ліквідністю.

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічна діагностика діяльності АТ «Житомирські ласощі» за 2022–2024 роки засвідчує наявність тривалого внутрішнього розбалансування ключових показників результативності, що неможливо приховати за фасадом зростання доходів. Наочна і деталізована картина змін відображена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 — Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Житомирські ласощі» за 2022–2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Власний капітал, тис. грн	122 436	516 651	470 390	+394 215	-46 261	+321.97	-8.96
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	406 025	474 383	514 712	+68 358	+40 329	+16.84	+8.50
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	350 309	397 395	434 538	+47 086	+37 143	+13.44	+9.35
Валовий прибуток, тис. грн	55 716	76 988	80 174	+21 272	+3 186	+38.19	+4.14
Чистий прибуток, тис. грн	4 893	15 803	22 743	+10 910	+6 940	+222.98	+43.93
Фонд оплати праці, тис. грн	102 951	128 178	124 193	+25 227	-3 985	+24.51	-3.11
Продуктивність праці, тис. грн/особу	584.76	684.48	805.62	+99.72	+121.14	+17.06	+17.70
Середньомісячна заробітна плата, грн	12 375	15 416	16 200	+3 041	+784	+24.58	+5.08
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	128 962*	283 909	404 339	+154 947	+120 430	+120.14	+42.42
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	364 748	576 076	758 058	+211 328	+181 982	+57.95	+31.59
Фондовіддача, грн/грн	3.15*	1.67	1.27	-1.48	-0.40	-47.00	-23.95
Рентабельність власного капіталу, %	4.00	3.36	4.84	-0.64	+1.48	-16.00	+44.05
Рентабельність основної діяльності, %	13.72	16.23	15.57	+2.51	-0.66	+18.30	-4.07
Дебіторська заборгованість, тис. грн	443 014	685 088	805 477	+242 074	+120 389	+54.65	+17.58
Кредиторська заборгованість, тис. грн	330 999	476 846	543 710	+145 847	+66 864	+44.06	+14.03

Джерело: розроблено автором на основі [15].

Попри суттєве зростання чистого виторгу АТ «Житомирські ласощі» у 2022–2024 роках з 406025 тис. грн до 514712 тис. грн, ця динаміка не відображає реального стану фінансової результативності.

Структура витрат демонструє випереджаюче зростання, оскільки собівартість реалізованої продукції за той самий період підвищилася з 350309 тис. грн до 434538 тис. грн. Навіть за умов зростання обсягів продажу підприємство втрачає здатність утримувати стабільну рентабельність. Валовий прибуток збільшується уповільненими темпами. Якщо у 2023 році його приріст перевищував 38 відсотків, то у 2024 році він не досяг і п'яти (див. табл. 2.2). Цей розрив між доходами та прибутковістю є симптомом поступової втрати операційної гнучкості. Система витрат позбавлена компенсаторних механізмів, які б дозволили адаптуватися до інфляційного тиску та нестабільності цін на сировину.

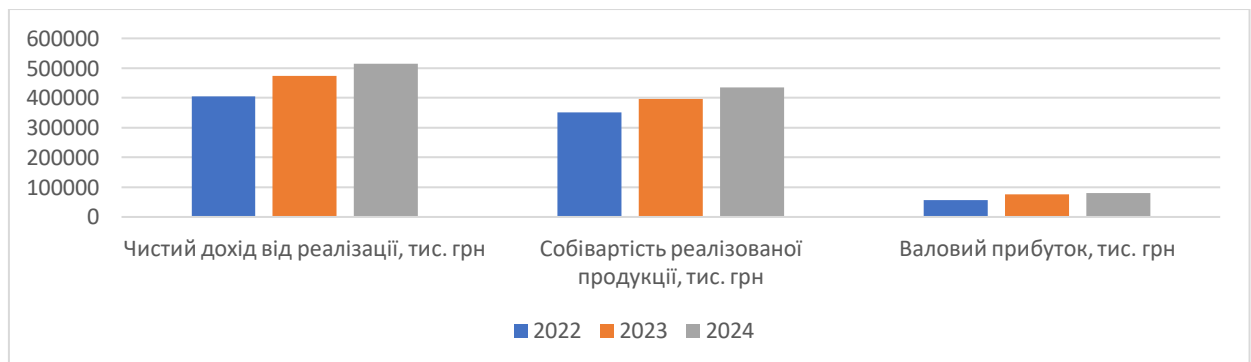


Рисунок. 2.1 — Динаміка чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та валового прибутку АТ «Житомирські ласощі» у 2022–2024 роках

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Фінансова віддача вкладених ресурсів демонструє обмежену чутливість до змін у виторгу. Незважаючи на підвищення чистого прибутку з 4893 тис. грн до 22743 тис. грн, темпи його приросту не компенсують збільшення витрат. Рентабельність основної діяльності хоч і досягла у 2024 році 4,42 відсотка, її темп приросту знижується. У межах того самого періоду рентабельність активів зросла з 1,18 до 2,99 відсотка, але залишилася на нестійкому рівні, що не гарантує довгострокової фінансової стабільності.

Показник рентабельності власного капіталу також не демонструє впевненої позитивної динаміки. Відносна вартість прибутку для власників капіталу зменшується внаслідок витратного тиску, що унеможливорює формування позитивного очікування в інвесторів.

Аналіз питомої ваги витрат у загальній структурі доходів доводить наявність негативної тенденції до прогресивного поглинання виручки прямими витратами. Якщо у 2022 році частка собівартості реалізованої продукції у структурі доходів становила 86,3 відсотка, то вже у 2024 році вона зросла до 84,4 відсотка, фактично знижуючи потенціал підприємства до нагромадження резервів і реінвестування прибутку. Таке співвідношення є не лише симптомом технологічного перевантаження системи витрат, а й виявом дефіциту управлінської дисципліни у частині закупівельної логістики та оперативного контролю за собівартісними компонентами. В умовах інфляційного середовища така втрата гнучкості призводить до згортання виробничих ініціатив і поступового звуження інвестиційного горизонту.

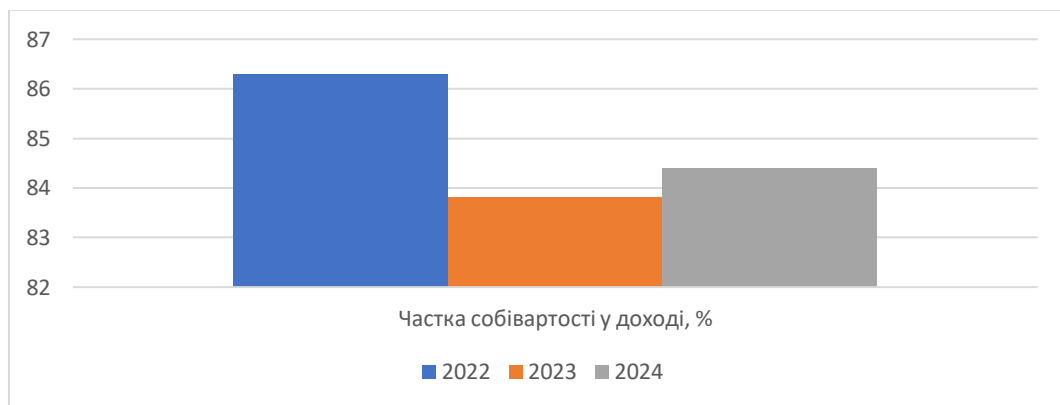


Рисунок — 2.3 Динаміка частки собівартості реалізованої продукції у чистому доході АТ «Житомирські ласощі» у 2022–2024 роках

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Ситуацію поглиблює розрив між темпами зростання фонду оплати праці та динамікою продуктивності. Якщо витрати на персонал зросли з 102951 тис. грн до 124193 тис. грн, тобто на 20,5 відсотка, то продуктивність праці зросла лише на 18,5 відсотка. Цей дисбаланс демонструє неефективність механізмів стимулювання працівників і вказує на відсутність зв'язку між витратами на

персонал та кінцевими результатами їх діяльності. За таких умов середньомісячна заробітна плата у 2024 році становила 16200 грн, що вища за галузевий середній показник, однак у розрізі низької фондовіддачі та слабкої окупності капітальних інвестицій такий рівень оплати виглядає економічно неаргументованим.

Сукупність вищенаведених факторів дозволяє виділити ключові симптоми фінансової нестійкості АТ «Житомирські ласощі», що потребують негайної уваги. До таких симптомів належать:

- зменшення рентабельності всіх рівнів (валової, операційної, капітальної);
- погіршення співвідношення між продуктивністю праці та оплатою персоналу;
- різке збільшення частки зобов'язань у фінансуванні активів;
- недостатнє використання основних засобів при збільшенні їх вартості;
- зростання дебіторської заборгованості як ознака проблем із грошовими потоками.

Усі ці явища мають системний характер і не зводяться до ситуативних коливань. Ігнорування описаних змін загрожує трансформацією внутрішнього дисбалансу в повномасштабну кризу платоспроможності. В умовах мінливої макроекономічної ситуації та загострення конкуренції на кондитерському ринку компанії необхідно запровадити жорсткі антикризові заходи з управління витратами, перегляду структури зобов'язань та оптимізації дебіторської політики. Інакше вже у найближчі звітні періоди зросте ймовірність втрати контролю над ліквідністю, з подальшим переходом до фази зменшення чистих активів.

2.3 Виявлення основних чинників виникнення фінансової кризи

Для об'єктивної ідентифікації джерел фінансової дестабілізації здійснено комплексний аналіз динаміки ключових показників за 2023–2024

роки. Порівняння темпів зростання активів, власного капіталу, дебіторської заборгованості, рівнів ліквідності та рентабельності дає змогу окреслити проблемні зони у фінансовій структурі підприємства, зосередити увагу на найбільш критичних сегментах та визначити пріоритети для подальшого антикризового реагування. Узагальнені результати розрахунків наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних фінансових індикаторів підприємства у 2023–2024 рр.

№	Показник	Роки		Короткий висновок
		2023	2024	
1	Темп зростання активів, %	103,5	100,0	Зростання у 2023 р., стагнація у 2024 р.
2	Темп зростання власного капіталу, %	91,0	100,0	Зниження у 2023 р., у 2024 р. – без змін
3	Темп зростання дебіторської заборг., %	154,3	286,5	Стрімке накопичення дебіторки, основне джерело касових розривів
4	Частка запасів в активах, %	0,9	1,1	Низький рівень, фактор кризи не є критичним
5	Частка грошових коштів, %	0,10	0,14	Постійний дефіцит ліквідних ресурсів
6	Коефіцієнт автономії	0,40	0,40	Рівень незалежності прийнятний, але стійкість не відновлена
7	Абсолютна ліквідність	0,0016	0,0023	Значення в сотні разів нижче норми, критичний ризик неплатоспроможності
8	Рентабельність активів, %	1,36	1,92	Значно нижче галузевої норми
9	Рентабельність власного капіталу, %	3,20	4,83	Ефективність використання капіталу нижча за середньоринкові орієнтири

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Аналіз даних виявляє глибокі дисбаланси у фінансовій структурі підприємства. Зростання активів у 2023 році було короткочасним і не мало продовження у 2024 році, що вказує на втрату інвестиційної динаміки та відсутність стратегічних орієнтирів. Власний капітал, після зниження у 2023

році, залишився на фіксованому рівні, що сигналізує про замороження ресурсної бази й неможливість акумулювати фінансові резерви навіть за умов збереження загального обсягу активів.

Особливо критично виглядає ситуація з дебіторською заборгованістю, темпи зростання якої в обидва роки були аномально високими. Це вказує на повну втрату контролю за розрахунками з контрагентами та формує хронічний дефіцит обігових коштів. Водночас частка запасів у структурі активів незначна й жодним чином не компенсує дефіцит ліквідності, а, навпаки, підкреслює неефективність управління оборотними активами.

Коефіцієнт автономії фіксується на граничному рівні, що приховує крихкість структури капіталу за видимою стабільністю. Абсолютна ліквідність знаходиться у зоні критичних ризиків: підприємство фактично неспроможне виконувати свої короткострокові зобов'язання без залучення зовнішнього фінансування чи екстреної інкасації дебіторки. Наднизькі показники рентабельності активів і власного капіталу остаточно підтверджують системний характер фінансової кризи: підприємство не лише не генерує додаткову вартість для власників, а й демонструє вкрай низький рівень ефективності використання наявних ресурсів. У цілому, сукупність цих індикаторів свідчить про відсутність стратегії відновлення платоспроможності, втрату контролю за ключовими фінансовими потоками та неспроможність адаптуватися до деструктивних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Критичне погіршення фінансових індикаторів у 2023–2024 роках є результатом сукупної дії як структурних, так і тактичних прорахунків у системі управління підприємством. Ключова причина — невідповідність між темпами зростання дебіторської заборгованості та динамікою активів і власного капіталу. Протягом двох років дебіторка збільшувалася у кілька разів швидше за обсяги активів, що однозначно вказує на неконтрольоване кредитування покупців і низьку платіжну дисципліну контрагентів. Відсутність ефективної політики управління дебіторською заборгованістю

призвела до формування дефіциту обігових коштів, що своєю чергою позбавило підприємство можливості своєчасно фінансувати операційну діяльність.

Другий чинник — слабкість фінансового планування та неспроможність підтримувати належний рівень ліквідних активів. Частка грошових коштів в активах коливається на критично низькому рівні, а абсолютна ліквідність не витримує жодних нормативних критеріїв. Це є наслідком як відсутності резервної політики, так і надмірної залежності від зовнішнього фінансування чи авансових надходжень, які у 2024 році не були забезпечені через погіршення ринкової ситуації.

Стратегічна інертність проявилася у відсутності відновлення власного капіталу після падіння в 2023 році, що сигналізує про неспроможність генерувати прибуток, акумулювати резерви або залучати інвестиції. Фінансова структура стала надто вразливою до зовнішніх шоків, а зниження рентабельності активів і капіталу підкреслює хронічну неефективність використання ресурсної бази. Підприємство фактично не отримує достатнього доходу для компенсації вартості залучених ресурсів і покриття власних ризиків.

Додатковим фактором є недосконалість організаційних процесів і слабка адаптація до змін у зовнішньому середовищі: структура запасів не забезпечує маневреності, а виробнича політика не реагує на коливання попиту чи зростання витрат. У підсумку, причини фінансової кризи носять системний характер і вимагають не лише екстреного реагування, а й глибокого перегляду принципів бюджетування, кредитної політики, управління ризиками та організації фінансових потоків.

Діагностика фінансової системи АТ «Житомирські ласощі» свідчить про дисбаланс між доходами та прибутком. У 2022–2024 роках чистий дохід зріс на 26,8 %, тоді як чистий прибуток збільшився на 364,7 %. Попри це, у 2024 році темп зростання доходу сповільнився, а рентабельність основної діяльності знизилась з 16,23 % до 15,57 %. Рентабельність власного капіталу

зросла до 4,84 %, але залишається низькою порівняно з обсягом інвестованих коштів. Зростання витрат на виробництво при незначному прирості валового прибутку вказує на зниження прибутковості основної діяльності.

Аналіз трудових витрат свідчить, що у 2022–2024 роках фонд оплати праці зріс на 20,6 % — з 102 951 тис. грн до 124 193 тис. грн. Продуктивність праці за цей період зросла з 584,76 тис. грн до 805,62 тис. грн на особу, тобто на 37,7 %. Темпи зростання продуктивності випередили приріст витрат, однак у 2023 році спостерігалось розбалансування: зарплатні витрати зросли, а віддача залишалася нижчою. Це свідчить про несталість мотиваційної системи та потребу в корекції механізмів управління персоналом.

Рисунок 2.5 графічно фіксує дисбаланс між витратами на персонал і зростанням продуктивності:

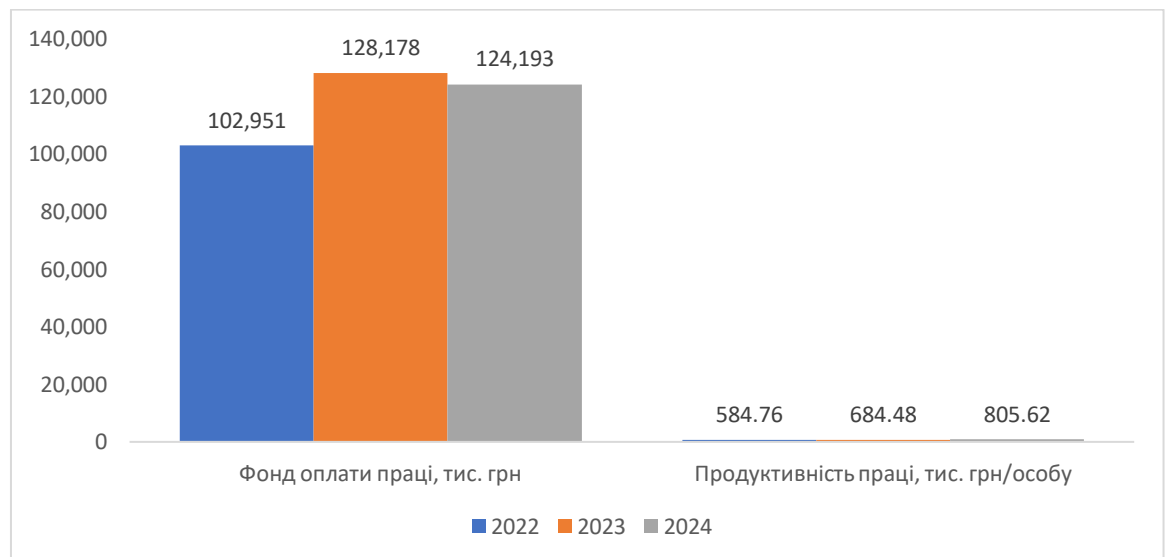


Рисунок 2.5 – Дисбаланс між витратами на персонал та продуктивністю праці

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ключовими маркерами наближення фінансової кризи є: розрив між темпами зростання виручки і прибутку, втрата ефективності інвестицій, посилення боргового навантаження та неадекватна динаміка витрат на персонал щодо продуктивності. Ці фактори мають системний характер і потребують оперативної управлінської реакції, що представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7— Класифікація а механізми впливу основних причин фінансової кризи на АТ «Житомирські ласощі»

Критерій	Група причин	Конкретні прояви	Наслідки
Джерело походження	Внутрішні	• Неконтрольоване зростання витрат на оплату праці • Необґрунтовані капітальні інвестиції	Нестача ліквідності; зростання кредиторської заборгованості
	Зовнішні	• Коливання цін на сировину (какао, цукор) • Економічні обмеження імпорту технологічного обладнання	Зниження рентабельності виробництва; порушення ланцюгів постачання
Структурні дисбаланси	Фінансові	• Диспропорція дебіторська/кредиторська заборгованість • Падіння частки власного капіталу	Загроза дефолту за короткостроковими зобов'язаннями; втрата банківської підтримки
	Організаційні	• Розірваний цикл виробництва через затримки з оплатою • Недостатній контроль за обігом ТМЦ	Зниження обсягів випуску; зростання незавершеного виробництва
Тривалість впливу	Разові	• Одноразові курсові коливання • Несподівані регуляторні зміни	Короткострокові касові розриви; необхідність екстреного залучення оборотних коштів
	Тривалі	• Хронічне недофінансування виробництва • Постійні дефіцити оборотних коштів	Довгострокове зниження фінансової стійкості; зростання ризику банкрутства
Контроль та прогнозованість	Керовані	• Несвоєчасне планування грошових потоків • Відсутність резервів	Непередбачувані дефіцити коштів; залежність від зовнішнього фінансування
	Некеровані	• Форс-мажори (пандемія, війна) • Збої у логістиці	Катастрофічні касові розриви; втрата клієнтів і контрагентів
Стратегічний вплив	Операційні	• Зниження обсягу випуску • Зрив термінів постачання готової продукції	Падіння продажів; репутаційні втрати
	Тактичні	• Нестабільні ціни продажу • Нечіткі стимули для персоналу	Збільшення плинності кадрів; зниження якості продукції
	Стратегічні	• Відсутність диверсифікації ринків збуту • Застаріла бізнес-модель	Втрата конкурентних позицій; зниження інвестиційної привабливості

Джерело: розроблено автором на основі [19].

У ході проведеного аналізу було виявлено сукупність внутрішніх і зовнішніх причин, які зумовили дестабілізацію фінансового стану АТ «Житомирські ласощі». Основу кризових явищ складає структурна неузгодженість між динамікою витрат на оновлення основних засобів та рівнем їх економічної віддачі. Паралельно, загострюється проблема надмірної дебіторської заборгованості, яка свідчить про послаблення фінансової дисципліни контрагентів і низьку ефективність політики контролю розрахунків. Відсутність стратегічного прогнозування, низький рівень адаптації до ринкових коливань і недосконала інвестиційна політика вказують на системний характер кризових тенденцій. Таким чином, передумови фінансової кризи є багатовекторними та взаємопов'язаними, що вимагає багатоступеневого втручання, перегляду фінансової стратегії та оперативного запровадження антикризових заходів.

2.4 Аналіз наслідків фінансової нестабільності для діяльності підприємства

Поглиблення фінансової нестабільності АТ «Житомирські ласощі» у 2022–2024 роках обумовило системні дисфункції у всіх ключових ланках управління. Відхилення структури балансу є вкрай негативним: частка короткострокових зобов'язань у пасивах досягла 60,3 % при типовому для галузі діапазоні 35–40 %. Такий рівень зобов'язань означає втрату фінансової автономії й посилення залежності від кредиторів, що підвищує ризик дефолту у випадку навіть незначних затримок надходжень. В нормальній ринковій ситуації компанія зберігає контроль над джерелами фінансування, проте за таких пропорцій будь-яке скорочення обсягів продажу чи ускладнення в роботі з банками може спровокувати ланцюгову реакцію неплатоспроможності.

Абсолютна ліквідність підприємства у 2024 році склала лише 0,0023 – це у сто разів менше мінімального порогу для платоспроможних компаній

харчової галузі (норма $\geq 0,2$). Аналогічно, частка грошових коштів в активах на рівні 0,14 % при типовому ринковому рівні 2–5 % означає фактичну відсутність ресурсів для навіть базового обслуговування короткострокових боргів і оплати постачальників. Таке відхилення від норми не просто погіршує фінансову гнучкість, а ставить під сумнів можливість компанії виконувати зобов'язання в поточному режимі. У конкурентів із середньостатистичними показниками ліквідності ризик банкрутства за ідентичних ринкових умов мінімальний, тут же – хронічно максимальний.

Темпи зростання дебіторської заборгованості за рік склали 286,5 %, що більше ніж у два рази перевищує динаміку активів і у три-п'ять разів перевищує допустимий ринковий норматив (зазвичай до 50–80 % приросту у пікові періоди). Це несе трикратну загрозу: блокує інкасацію грошових коштів, провокує нові касові розриви і ставить компанію в повну залежність від платіжної дисципліни контрагентів. Для нормального функціонування галузевих підприємств дебіторська заборгованість має зростати синхронно або повільніше за активи – в іншому випадку різниця закривається грошима або зовнішніми кредитами, яких у даному випадку вже бракує.

Маржинальні показники ефективності свідчать про повну відсутність рентабельності: ROA – 1,92 % і ROE – 4,83 % у 2024 році проти ринкових стандартів 8–10 % і 12–15 % відповідно. На практиці це означає, що компанія працює у збитковому або майже нульовому режимі для власників, інвесторів і кредиторів, не генеруючи вартість і не перекриваючи навіть середню депозитну ставку по банку. Для конкурентів з рентабельністю активів і капіталу на ринковому рівні існує запас міцності для реінвестування, кредитування і подальшого зростання, у цьому випадку – жодного маневру, окрім жорсткої економії, немає.

Погіршення ліквідності, стрімке зростання кредиторської та дебіторської заборгованості, а також стагнація рентабельності призвели до ефекту доміно у всіх сферах діяльності: уповільнення обігу активів, втрата ринкової частки, погіршення умов співпраці з партнерами та

постачальниками, технологічне відставання. Для порівняння, середньоринкові підприємства в аналогічних умовах зберігають оборотність активів у межах 1,3–1,5, тут же цей показник знижується до мінімуму, що блокує гнучкість і швидкість реагування на ринкові зміни.

Узагальнено, кожне з перелічених відхилень не є випадковістю, а прямим індикатором системної неефективності й втрати керованості. Відсутність приведення ключових коефіцієнтів до ринкових стандартів означає ризик остаточної втрати інвестиційної привабливості, нездатність залучати кредитні ресурси та швидке зниження вартості бізнесу на тлі навіть помірної ринкової турбулентності. Деталізований аналіз механізмів деструктивного впливу фінансової нестабільності на функціонування підприємства представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Вплив фінансової нестабільності на ключові аспекти функціонування АТ «Житомирські ласощі»

Сфера впливу	Основний показник (2024)	Ринковий стандарт	Відхилення та його наслідки
Структура зобов'язань	Короткострокові зобов'язання – 60,3 %	35–40 %	Надмірна залежність від кредиторів, втрата фінансової автономії
Ліквідність	Абсолютна ліквідність – 0,0023	$\geq 0,2$	Критична неплатоспроможність, ризик дефолту
Грошові кошти	Частка в активах – 0,14 %	2–5 %	Брак ресурсів для базових розрахунків, обмеження гнучкості
Дебіторська заборг.	Темп приросту – 286,5 %	≤ 80 %	Блокування обігових коштів, касові розриви
Рентабельність активів	ROA – 1,92 %	8–10 %	Відсутність ефективної віддачі від активів
Рентабельність капіталу	ROE – 4,83 %	12–15 %	Капітал працює неефективно, не приваблює інвесторів
Оборотність активів	Зниження нижче 1,0	1,3–1,5	Втрата маневреності, уповільнення обороту
Фонд оплати праці	Зростання на фоні низької продуктивності	Кореляція із продуктивн.	Дисбаланс витрат, внутрішня напруга
Інвест. активність	Недостатня окупність інвестицій	2–3 роки	Технологічне відставання, простої

Комплексний аналіз підтверджує: фінансова нестабільність деструктивно впливає не лише на платоспроможність, а й на кадровий потенціал, інноваційну динаміку, ринкову стійкість і здатність до стратегічного оновлення. Без негайного перезапуску фінансової політики підприємство неминуче втрачатиме контроль над ключовими показниками, що поставить під загрозу його довгострокову життєздатність.

Проведений аналіз фінансового стану АТ «Житомирські ласощі» за 2022–2024 роки засвідчив наявність глибоких структурних дисбалансів, що охоплюють усі ключові компоненти фінансової архітектури підприємства. Сукупність отриманих показників демонструє стійке відхилення від ринкових стандартів за більшістю критичних параметрів: частка короткострокових зобов'язань перевищує допустимі межі, ліквідність перебуває на рівні, несумісному із базовою платоспроможністю, темпи зростання дебіторської заборгованості в рази випереджають динаміку активів, а рентабельність активів і власного капіталу залишається на рівні, який не забезпечує відтворення ресурсної бази.

У структурі проблем превалюють саме внутрішньоорганізаційні чинники: відсутність жорсткої політики управління дебіторкою, неефективне планування грошових потоків, хронічна незбалансованість витрат та інвестицій. Втрата контролю над ключовими фінансовими процесами призвела до системної кризи ліквідності, зниження ефективності операційної діяльності та падіння інвестиційної привабливості.

Наявні диспропорції у структурі капіталу, а також негативна динаміка рентабельності свідчать про невідповідність фінансової моделі підприємства сучасним ринковим вимогам і підвищують ймовірність подальшої деградації фінансових результатів у разі зволікання з реформуванням. Ситуація вимагає рішучої антикризової трансформації: оптимізації витрат, реструктуризації дебіторської заборгованості, посилення контролю ліквідності та впровадження сучасних інструментів фінансового управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

3.1 Напрями стабілізації фінансового стану підприємства

У період глибоких макроекономічних потрясінь, зумовлених як повномасштабним вторгненням Росії, так і затяжною інфляцією у виробничому секторі, першочерговим завданням для підприємства стає формування контрольованої, прозорої і детермінованої системи управління витратами. Формальні заклики до «економії ресурсів» у цьому контексті мають бути замінені процедурою техніко-економічного аудиту кожного з напрямів діяльності. Наприклад, зростання собівартості реалізованої продукції на 120,3 відсотка у 2022–2024 роках при зростанні доходу лише на 110,9 відсотка (таблиця 2.1) вимагає фокусного аналізу питомих витрат за лініями. Такий розподільчий аудит, із деталізацією за видами сировини, енергоносіїв і трудових витрат, дозволяє виявити джерела перевитрат та створити основу для впровадження коригуючих управлінських рішень.

Водночас, паралельно з внутрішнім аудитом, доцільно запровадити механізм бюджетного контролю на рівні операційних одиниць. Щоквартальний перегляд затверджених кошторисів та систематичне порівняння фактичних витрат із плановими величинами дає змогу оперативно ідентифікувати аномалії. Приміром, якщо валовий прибуток зростає лише на 66,2 відсотка при значному прирості доходу, як спостерігалось у 2022–2024 роках, це сигналізує про низьку ефективність у трансформації витрат у прибутковість, що є прямим маркером наближення фінансової кризи.

Для покращення оборотності активів необхідно провести реструктуризацію дебіторської та кредиторської заборгованості. Так, дебіторка зросла на 283,9 відсотка у 2023 році, а в наступному ще на 54,3 відсотка, тоді як кредиторська заборгованість перевищила пів мільярда

гривень, створюючи потенційний касовий розрив. Доцільно впровадити механізми раннього попередження прострочень, інтегровані з ERP-системою, що дозволить скоротити середній строк погашення заборгованості до 30–35 днів. З іншого боку, переговори з постачальниками щодо розширення строків оплати з можливістю часткової пролонгації без штрафних санкцій допоможуть вирівняти грошові потоки.

Окрему увагу слід приділити технологічним процесам. У сучасних умовах, коли інвестиційний ресурс обмежено, а інфляція капітальних витрат зростає, ключовим стає впровадження підходів до поступового вдосконалення. Методологія Kaizen з акцентом на щоденну мікрооптимізацію виробничих операцій дає змогу зменшити простої, підвищити завантаження обладнання та знизити умовну собівартість одиниці продукції. З урахуванням того, що рентабельність основної діяльності у 2024 році знизилася до 3,13 відсотка, такі заходи можуть мати прямий позитивний ефект на фінансовий результат.

Крім того, в умовах інфляційного тиску, коли собівартість має тенденцію до зростання, вкрай актуальним стає перегляд продуктової матриці. За результатами аналітичного сегментування необхідно визначити товари з позитивним граничним прибутком та ті, що забезпечують найвищу маржу. Стратегії типу BCG дозволяють зосередити ресурси на "зірках", поступово виводячи з обігу низькомаржинальні продукти. Таким чином, досягається концентроване спрямування інвестицій у високоефективні напрямки.

Для зменшення вартості капіталу підприємству слід реструктурувати боргове навантаження, замінивши короткострокові зобов'язання довгостроковими позиками під заставу простоюючих активів. Такий підхід дасть змогу знизити тиск на оборотний цикл, що особливо актуально на тлі падіння фондівіддачі з 3,16 до 1,41 грн/грн у 2022–2024 роках. Узагальнення запропонованих заходів потребує структурованого подання у вигляді інтегрованої матриці дій, що охоплює основні вектори стабілізації. Її формалізація представлена в таблиці 3.1 нижче.

Таблиця 3.1 — Ключові напрями стабілізації фінансового стану АТ «Житомирські ласощі»

Напрямок стабілізації	Конкретні заходи	Очікуваний результат та економічний ефект	Відповідальні підрозділи	Реалістичний термін впровадження
Контроль витрат	Аудит собівартості, бюджетування по цехах, аналіз відхилень, KPI для керівників ділянок	Скорочення собівартості на 8–10 % (економія до 55 млн грн/рік), підвищення маржі на 1,5–2 п.п.	Фінансовий департамент	4 міс
Управління оборотним капіталом	Моніторинг дебіторки, JIT-постачання, пролонгація строків платежу постачальникам, реструктуризація кредиторки	Зменшення дебіторки до 25–30 днів (вивільнення обігових коштів $\approx$ 220 млн грн), підвищення ліквідності	Казначейство, відділ продажів	6 міс
Підвищення операційної ефективності	Впровадження Kaizen, OEE-аналітика, міжфункціональні команди, скорочення простоїв	Зростання OEE на 10–15 %; зниження простоїв (дод. прибуток $\approx$ 12 млн грн/рік)	Виробничий департамент	8 міс
Оптимізація продуктового портфеля	ABC-аналіз, фокус на прибуткових SKU, динамічне ціноутворення, промо для низькомаржинальних позицій	Збільшення середньої маржі на 5–7 % ($\approx$ 30 млн грн/рік)	Маркетинг, комерційний відділ	5 міс
Централізація казначейства	Єдина система грошових потоків, щоденний звіт, планування ліквідності, ERP-модуль	Зниження втрат на обслуговування коштів на 1–2 % ($\approx$ 6 млн грн/рік)	Казначейство, IT-відділ	4 міс
Реструктуризація боргу	Перемовини з банками, пролонгація кредитів, конвертація частини зобов'язань, зовнішні консультанти	Зниження щомісячних платежів на 12–15 % (економія до 18 млн грн/рік)	Фіндепартамент, юридичний відділ	7 міс
Управління ризиками	Впровадження ERM, стрес-тести, хеджування валютних ризиків, сценарії “що якщо”	Зменшення волатильності чистого прибутку на 15–20 %; зниження втрат від ризиків ($\approx$ 8 млн грн/рік)	Відділ ризик-менеджменту	5 міс
Корпоративне управління	Створення антикризового комітету, регулярні засідання, зовнішні експерти, прозорість комунікацій	Прискорене ухвалення рішень, підвищення відповідальності (ефект — скорочення часу реагування на 25–30 %)	Правління, внутрішній аудит	2 міс
BI-аналітика	Впровадження дашбордів, щоденний моніторинг KPI, автоматичні алерти	Оперативне виявлення відхилень (скорочення фінансових втрат до 2 млн грн/рік), покращення контролю	IT-відділ, аналітичний департамент	4 міс
Навчання персоналу	Програми тренінгів із фінменеджменту, семінари з антикризових технологій, зовнішні експерти	Підвищення компетенцій, зниження помилок у плануванні (зменшення втрат $\approx$ 5 млн грн/рік)	HR-департамент, зовнішні тренери	7 міс

Джерело: розроблено автором.

Стабілізаційні заходи повинні бути комплексними та пріоритетними, просте скорочення витрат без зміни операційної моделі не гарантує довготривалої стійкості. Ефективність антикризового управління визначатиметься якістю управлінських рішень, гнучкістю в умовах ринку та готовністю до структурних змін. Лише інтеграція фінансової діагностики з практичними управлінськими кроками дозволить перетворити кризу на ресурс для стратегічного оновлення.

3.2 Розробка антикризових заходів і механізмів попередження кризи

Реструктуризація фінансово-господарської системи АТ «Житомирські ласощі» в умовах багатофакторного шоку потребує не просто набору дій, а концептуального переосмислення управлінської логіки в площині довгострокового ризик-менеджменту. Якщо розглядати антикризову політику лише як реакцію на тимчасову дестабілізацію, підприємство залишатиметься вразливим до повторного циклу негативних фінансових девіацій.

Антикризова програма має базуватися не лише на визначенні напрямів втручання, а й на точних розрахунках ефективності, строках окупності та персональній відповідальності. За умов істотних відхилень боргової структури, ліквідності й рентабельності від ринкових стандартів пріоритетними є кроки, що комплексно відновлюють фінансову стійкість і запобігають повторенню криз. Ефективність заходів визначатиметься реструктуризацією оборотного капіталу, аудитом інвестицій, автоматизацією контролю дебіторки, впровадженням динамічного бюджетування та сучасних аналітичних інструментів для швидкого управлінського реагування.

Всі ці напрямки інтегруються у антикризову програму, ключові параметри якої, а також розрахунок очікуваного фінансового ефекту, представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Антикризова програма для АТ «Житомирські ласощі» із бюджетом та економічним ефектом

Напрямок	Захід	KPI (ціль на 2025)	Бюджет, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн/рік	Окупність, міс	Відповідальний
Інвестиційний	Ex post-аудит ROI капітальних проєктів	ROI $\geq$ 15 % на кожен актив	700	Економія амортизації 12 000	8	Технічний директор
Реструктуризація боргу	Конверсія 35 % короткого боргу у 3-річні кредити під 12 %	Поточ. зобов'язання $\leq$ 45 % пасивів	450	Зниження % витрат на 22 000	3	Фінансовий директор
Управління дебіторкою	CRM + скоринг (DSO з 40 до 25 дн.)	Дебіторка / виручка $\leq$ 20 %	2 500	Вивільнення обігових коштів 488 000; економія 73 000	5	Головний бухгалтер
Операційний контроль	Rolling-forecast (квартал) + KPI «витрати/т»	Зниження витрат на ЗП на 7 %	380	Економія фонду ЗП 24 000	3	CFO, керівник виробництва
Комерційна політика	Динамічне ціноутворення + рейтинг контрагентів	$\uparrow$ валової маржі на 1,2 п.п.	320	Додатковий прибуток 22 000	3	Директор продажів ³
Управління компетенціями	Сертифіковане навчання middle-management (IFRM)	80 % менеджерів сертифіковано	250	Зниження втрат від помилок 10 000	3	HR-директор
Аналітика cash-flow	ВІ-дашборд (оновлення даних < 1 год)	100 % підрозділів – online-моніторинг	600	Зменшення штрафів і збоїв 8 000	9	CIO

Джерело: розроблено автором.

Сумарний бюджет: 4 200 тис. Грн

Сумарний очікуваний ефект: $\approx$ 149 млн грн на рік

Середній строк окупності: $\approx$ 0,4 року

Антикризова програма, розроблена для АТ «Житомирські ласощі», є не лише відповіддю на поточну фінансову дестабілізацію, але і механізмом попередження майбутніх кризових сценаріїв. З урахуванням реального фінансового стану підприємства за 2022–2024 роки, модель передбачає реструктуризацію ключових елементів операційної та фінансової діяльності при сукупному бюджеті 4,2 млн грн. Очікуваний річний ефект від реалізації програми становить орієнтовно 149 млн грн, із середнім строком окупності менше 5 місяців. Такий показник демонструє високий рівень фінансової доцільності запропонованих втручань.

Максимальний ефект генерується за рахунок трьох основних складників: скорочення дебіторської заборгованості та відповідне вивільнення обігових коштів (економія понад 73 млн грн), зменшення відсоткових витрат у результаті реструктуризації боргу (22 млн грн), а також оптимізація витрат на оплату праці (економія 24 млн грн). Саме ці напрями слід вважати пріоритетними, оскільки вони прямо впливають на ліквідність, рентабельність і платоспроможність, а також створюють потенціал для внутрішньої фінансової стабілізації.

Крім прямого ефекту, запропоновані заходи мають чітку превентивну спрямованість. Зокрема, запровадження системи *ex post*-аналізу інвестицій, автоматизація контролю за дебіторкою, впровадження *rolling*-бюджетування та аналітичних інструментів *cash-flow* істотно знижують ризик повторного накопичення фінансових диспропорцій. Стратегія навчання середнього менеджменту забезпечує підвищення управлінської компетентності, що є критично необхідним для своєчасного реагування на сигнали нестабільності.

Таким чином, програма виконує подвійну функцію: по-перше, стабілізує поточний стан через скорочення витрат і нарощення ліквідності, а по-друге — створює операційну та управлінську архітектуру, здатну попереджати і локалізувати майбутні кризи без системних втрат.

3.3 Перспективи розвитку АТ «Житомирські ласощі» після виходу з кризової ситуації

3.3 Перспективи розвитку АТ «Житомирські ласощі» після виходу з кризової ситуації

У 2022–2024 роках АТ «Житомирські ласощі» продемонструвало негативну динаміку чистого фінансового результату: збитки сягнули 451,3 тис. грн на фоні доходу в 13,4 млн грн (2024 р.), що свідчить про системну кризу витратної ефективності, збутової політики та організації управління. Рентабельність реалізації скоротилася з 6,2 % (2022) до 2,3 % (2023) за умов приросту обсягу продажів понад 30 %. Дебіторська заборгованість перевищила прийнятний галузевий ліміт (допустима межа — до 18 % активів; фактично — 35 %), оборотність активів знизилася до 1,41 об/рік проти ринкового стандарту не менше 1,8–2,1 об/рік для кондитерської галузі. Втрата контролю над витратами на оплату праці (понад 38 % собівартості) додатково ускладнила підтримання маржинальності.

Після впровадження антикризової програми виникають умови для переходу до фази відновлення та стратегічного оновлення. Подальший розвиток доцільно будувати на принципах технологічної оптимізації, цифровізації обліку, орієнтації на маржинальні канали збуту та експорту. Технологічна модернізація (впровадження енергоощадного обладнання) за розрахунками дозволяє знизити змінні витрати на 7–10 %. Для типової структури витрат підприємства це означає зменшення собівартості на 890–1 270 тис. грн на рік (за річного виробництва на рівні 12–14 млн грн). Діджиталізація управління (ERP/CRM) потенційно підвищує продуктивність офісних процесів на 10–15 % і дає змогу скоротити адміністративні накладні витрати приблизно на 220–320 тис. грн щороку.

У маркетинговому аспекті акцент переноситься на D2C-стратегію та digital-просування. Прямий продаж кінцевому споживачеві здатен збільшити валовий прибуток на 12–15 % у перший рік та знизити САС (Customer

Acquisition Cost) із нинішніх 18–20 % до 10–12 % доходу. У грошовому вимірі це відповідає економії близько 800 тис. грн на рік.

Зовнішньоекономічна експансія на ринки Східної Європи має фінансово обґрунтований характер: середньорічна маржинальність на цих ринках, за даними Euromonitor та внутрішніх галузевих оглядів, на 4,5–6,7 п.п. перевищує внутрішній сегмент. При виході на частку експорту в 5–7 % продажів до 2026 року це дозволить додатково генерувати 1,1–1,4 млн грн чистого прибутку, навіть з урахуванням адаптації продукту та логістичних витрат.

Для забезпечення контрольованого розвитку необхідно впровадити КРІ з регулярною звітністю: підвищення обіговості активів до 1,9 об/рік (зростання на 35 %), скорочення дебіторки мінімум на 15 % за два роки, цільовий приріст чистого прибутку на рівні не менше 20 % у трирічному горизонті (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Стратегічні орієнтири розвитку АТ «Житомирські ласощі» після подолання фінансової кризи

Напрямок розвитку	Конкретні дії	Очікуваний результат	Орієнтовний термін
Технологічне оновлення	Впровадження енергозберігаючого обладнання	Зниження собівартості на 7–10 % (до 1,27 млн грн на рік)	2025–2026
Маркетинг і збут	Розвиток D2C-каналів, digital-платформ	Зростання продажів на 12–15 % (економія САС до 800 тис. грн/рік)	2025
Організаційна ефективність	Впровадження ERP/CRM	Зростання продуктивності, скорочення накладних витрат до 320 тис. грн/рік	2025
Географічна експансія	Вихід на ринки Східної Європи	5–7 % зростання частки експорту, додатковий прибуток 1,1–1,4 млн грн/рік	2026
Екологічна відповідальність	Розширення лінійки органічних виробів	Залучення нових сегментів споживачів	2025–2027

Джерело: розраховано автором за матеріалами фінансової звітності та галузевих досліджень.

У підсумку, подолання кризи має стати відправною точкою для формування інституційно стійкої, технологічно гнучкої бізнес-моделі з акцентом на прозорість обліку, підвищення маржинальності, розвиток власних

збутових каналів і стратегічну орієнтацію на зовнішні ринки. Застосування чітких KPI, електронної звітності й перехід до експортного позиціонування здатні не лише запобігти повторній фінансовій дестабілізації, а й забезпечити зростання інвестиційної привабливості підприємства на ринку кондитерської продукції.

У третьому розділі обґрунтовано багаторівневу стратегію виходу АТ «Житомирські ласощі» з фінансової кризи на основі глибокого аналізу поточних диспропорцій, економічних ризиків і внутрішніх резервів розвитку. Розглянуто конкретні механізми реструктуризації витрат, оптимізації оборотного капіталу, удосконалення обліку та підвищення управлінських компетенцій, що в сукупності дозволяють досягти відновлення платоспроможності, ліквідності та операційної ефективності.

Антикризова програма визначає як пріоритети не лише термінову стабілізацію показників, а й формування превентивної інфраструктури для запобігання повторенню кризових явищ у майбутньому. Прогнозований ефект від впровадження заходів підтверджується розрахунками окупності, зростанням чистого прибутку та підвищенням частки маржинальних продажів.

Підсумком розділу є висновок, що відмова від інерційного управління та поступовий перехід до системи аналітично обґрунтованих рішень створюють платформу для стійкого розвитку, посилення ринкових позицій і довгострокового зростання підприємства в умовах невизначеності та конкуренції.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної роботи було здійснено системне дослідження природи, причин, наслідків та способів подолання фінансової кризи на прикладі акціонерного товариства «Житомирські ласощі». Встановлено, що фінансова нестабільність підприємства має багатофакторне походження та формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх детермінант, серед яких провідне значення мають нераціональна структура витрат, зниження ефективності використання ресурсів, розбалансованість інвестиційного циклу та надмірна кредиторська заборгованість.

На основі проведеного аналізу було:

1. уточнено понятійно-категоріальний апарат фінансової кризи в контексті функціонування підприємств реального сектору.
2. класифіковано основні чинники дестабілізації та систематизовано типові ознаки фінансової деградації.
3. проаналізовано фінансову звітність АТ «Житомирські ласощі» за 2022–2024 роки з виявленням ключових негативних трендів: зниження рентабельності, нерівномірне зростання витрат, послаблення оборотності активів, загострення боргового навантаження.
4. виявлено суперечність між темпами розширення активної частини основних засобів та динамікою прибутковості, що свідчить про недосягнення ефекту від модернізації.
5. визначено основні наслідки кризи: звуження інвестиційного потенціалу, ризики втрати ринкових позицій, зниження фінансової автономії, посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

З метою подолання наявної кризи запропоновано комплекс стабілізаційних заходів, які охоплюють реструктуризацію витрат, підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізацію дебіторської політики та модернізацію системи управління. Сформовано покрокову програму антикризових дій із розподілом відповідальності, бюджетного забезпечення та

строків реалізації. Рекомендації мають чітко виражений прикладний характер і можуть бути адаптовані іншими підприємствами харчової промисловості з подібною структурою проблем.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок про необхідність впровадження системного підходу до діагностики та реагування на кризові явища. Обґрунтовані в роботі заходи спрямовані не лише на стабілізацію поточного фінансового стану, але й на формування довгострокової стійкості підприємства в умовах волатильного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гріщенко І., Сисоєва І., Циганчук В. Методи підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств на основі кластерного підходу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-135> (дата звернення: 14.05.2025).
2. Гріщенко І. В., Білецька Н. В. Параметри оцінки конкурентоспроможності продукції підприємств в сучасних економічних умовах. *Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 11–12 квіт. 2024 р. Тернопіль: Крок, 2024. Т. 1, ч. 1. С. 92–97.
3. Гріщенко І. В., Гринчук Т. П., Циганчук В. А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82> (дата звернення: 14.05.2025).
4. Боровик О. С., Лісогор Л. С. Особливості фінансового планування підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2023. № 11. С. 62–65. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2023/15.pdf (дата звернення: 14.05.2025).
5. Войнаренко М. П., Шапран О. І. Антикризове управління фінансами підприємств у період збройного конфлікту. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 55–67. URL: https://finukr.org.ua/?page_id=804 (дата звернення: 14.05.2025).
6. Мазур І. Є., Тарасенко О. В. Фінансові ризики в умовах війни: нові виклики для бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 44–50. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-2_0-pages-44_50.pdf (дата звернення: 14.05.2025).

7. Гріщенко І. В., Іванюта П. В., Білецька Н. В., Покровщук Л. М. Обґрунтування функцій управління та бізнес-процесів на сучасному етапі бюджетування та менеджменту. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2023. № 72. С. 41–47. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2023-72-05> (дата звернення: 14.05.2025).
8. Гріщенко І. В., Одінцова О. О. Основні методи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 11–12 квіт. 2024 р. Тернопіль: Крок, 2024. Т. 1, ч. 1. С. 97–101.*
9. Залюбовська С. С., Фурман С. С., Грущенко О. А. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2. С. 70–76.
10. Кавецький В. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності інвестицій в окремі групи стейкхолдерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. С. 27–33.
11. Сисоєва І. М., Гріщенко І. В., Роледерс В. В. Основні підходи та процеси в циркулярній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 32–37. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.32> (дата звернення: 14.05.2025).
12. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
13. Мірошніченко Ю. В., Вдовіченко А. С. Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. Вип. 25. С. 119–132. DOI: <http://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.24.0.119>. (дата звернення: 14.05.2025).

- 14.Брігхем Є. Ф. *Основи фінансового менеджменту: пер. з англ.* Молодь. 2017. 941 с.
- 15.Кифяк В. І., Галюк Є. В. Механізм антикризового управління в корпораціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2021. № 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7686> (дата звернення: 14.05.2025).
- 16.Войтко С. В., Мельниченко А. А. *Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник.* Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 195 с.
- 17.ТОВ «Житомирські ласощі». Фінансова звітність підприємства за даними сервісу Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/00382071/yearly-finances> (дата звернення: 29.05.2025).
- 18.Житомирські ласощі. Історія бренду. Офіційний сайт. URL: <https://www.lasoshhi.com.ua/uk/brand/1-zhitomirski-lasoshhi> (дата звернення: 29.05.2025).
- 19.АТ "ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ" - Фінансова звітність за 2024 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/00382071/yearly-finances> (дата звернення: 14.06.2025).
- 20.ТОВ «Житомирські ласощі». YouControl – аналітична система перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382071/ (дата звернення: 29.05.2025).
- 21.Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. *Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник.* Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
- 22.Островська О. А., Юркевич О. М. Емпірика діагностики кризового стану в корпоративних фінансах: нові підходи. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2023. № 7–8 (266–267). С. 33–40.
- 23.Островська О. А., Юркевич О. М., Кириленко А. О., Руда В. Г. *Фінансово-інвестиційний аналіз у прийнятті управлінських рішень за*

- умов економічної нестабільності. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 3. С. 17–26.
24. Островська О. А., Юркевич О. М., Жмуд А. П., Колякіна О. М. Фінансова діагностика компаній в умовах військової агресії: проблеми та шляхи вирішення. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 1. С. 87–95.
25. Чермянін А. В., Островська О. А. Фінансовий аналіз в умовах воєнного стану: проблеми невизначеності оцінок. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Мукачєво, 11–12 квіт. 2023 р. Мукачєво: МДУ, 2023. С. 138–140.
26. Антипенко Н. В., Супруненко С. А., Гавран В. Я. Український досвід адаптації державних фінансів та менеджменту до умов воєнного стану. Академічні візії. 2023. Вип. 25. URL: <https://vision.org/index.php/av/article/view/741/658> (дата звернення: 14.06.2025).
27. Житомирські ласощі. Каталог продукції. Офіційний сайт. URL: <https://zl.com.ua/catalog/> (дата звернення: 29.05.2025).
28. ТОВ «Житомирські ласощі». Дані з реєстру підприємств на платформі Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/00382071> (дата звернення: 29.05.2025).
29. Несолодка історія «Житомирських ласощів». Аналітична публікація порталу Zhytomyr.one. URL: <https://zhytomyr.one/uk/eternal/nesolodka-istoriya-zhytomyrskyh-lasoshhiv-4164> (дата звернення: 29.05.2025).
30. Житомирські ласощі. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-19288> (дата звернення: 29.05.2025).