

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 4 курсу 10-431 групи
Спеціальності 072 Фінанси, банківська справа
та страхування
Освітньо-професійної програми Фінанси,
банківська справа та страхування
Тіунов Костянтин Валерійович

Керівник: к.е.н., доцент Ковальов Віталій
Валерійович,

Рецензент: Соболь А.М., директор ПП «Собрі»

Івано-Франківськ, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти антикризового фінансового управління підприємством в умовах воєнного стану.....	5
1.1. Економічна сутність антикризового фінансового управління підприємством	5
1.2. Завдання, функції та принципи антикризового фінансового управління підприємством	10
1.3. Моделі оцінки фінансової кризи підприємства	16
РОЗДІЛ 2.Оцінка та аналіз антикризового фінансового управління на ПП «ПОДІЛЛЯ ТОРГ»	23
2.1. Оцінка майнового стану підприємства.....	23
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства.....	27
2.3. Діагностика ймовірності банкрутства підприємства	31
2.4. Шляхи та напрями підвищення ефективності антикризового фінансового управління підприємством	33
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та війни питання фінансової стійкості суб'єктів господарювання стають критично важливими. Високий рівень інфляції, постійні коливання валютного курсу, розрив логістичних ланцюгів, зміна споживчих пріоритетів все це знецінює капітал суб'єктів господарювання, змушуючи господарюючих суб'єктів шукати нові підходи до антикризового фінансового планування або впровадження антикризових заходів.

Несвоєчасна діагностика фінансового стану та відсутність системи моніторингу ризиків в умовах дефіциту фінансових ресурсів призводить до неплатоспроможності суб'єктів господарювання.

Впровадження антикризового фінансового управління в систему менеджменту господарюючого суб'єкта дозволить покращити його фінансовий стан

Дослідження антикризового фінансового управління дозволяє виявити резерви для фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розробки універсальних шляхів та напрямів для оперативного реагування на фінансову загрозу в якій може опинитися суб'єкт господарювання.

Мета роботи – визначити теоретичні та практичні аспекти антикризового фінансового управління підприємством в умовах воєнного стану.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні **завдання**:

- дослідити економічну сутність антикризового фінансового управління підприємством;
- визначити завдання, функції та принципи антикризового фінансового управління підприємством;
- розглянути моделі оцінки фінансової кризи підприємства;
- здійснити оцінку майнового стану підприємства;

- проаналізувати фінансовий стану підприємства;
- здійснити діагностику ймовірності банкрутства підприємства;
- запропонувати шляхи та напрями підвищення ефективності антикризового фінансового управління підприємством.

Об'єкт дослідження є процес антикризового фінансового управління підприємством в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів пов'язаних з антикризовим фінансовим управлінням в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. В процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані наступні наукові методи: узагальнюючих характеристик; синтезу та аналізу; методи індукції та дедукції; економіко-статистичний; методи обробки статистичної та фінансової інформації; аналітичний; логічного узагальнення; табличний та інші.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Економічна сутність антикризового фінансового управління підприємством

Сучасний стан господарських відносин в нашій країні знаходиться в кризовому стані, це пов'язано перш за все з військовою агресією РФ. Суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність в умовах невизначеності під впливом негативних факторів, як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Кризовий стан та невизначеність зумовлює, керівництво суб'єктів господарювання звернути увагу на систему та механізм антикризового управління.

Дослідження антикризового управління пов'язане з дослідженням кризових явищ з яким стикаються вітчизняні підприємства. Процес антикризового управління повинен ґрунтуватися на діагностиці кризових ситуацій та впровадженні відповідних запобіжних заходів та запобігати банкрутству господарюючих суб'єктів.

Сьогодні в науково-практичній літературі існує багато трактувань терміну «антикризове управління», але деякі науковці ототожнюють це поняття з терміном «антикризове фінансове управління», обґрунтовуючи це тим, що фінансова складова в діяльності господарюючого суб'єкта є стовпом його економічної стійкості.

Трактування поняття «антикризове управління» наведене в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «антикризове управління»

Автор	Трактування
Дж. Кейнс [14, с. 119]	система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку

	економічної системи
Біловол Р.І. [3]	частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації
Довгань Д.А. [11]	це система управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер та дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти та помножити ринкові позиції за будь-яких обставин при опорі в основному на власні ресурси
Коваленко О.В., Галь С.В. [15]	система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства
Москаленко Л.А., Хринюк О.С. [25]	комплексна система управління підприємством, що направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу підприємства шляхом використання різноманітних принципів, форм та методів недопущення чи ліквідація кризових явищ.

Виходячи з наведених трактувань сутність антикризового управління це – попередження та запобігання виникнення кризової ситуації в процесі ведення господарської діяльності суб'єктів господарювання. Для цього менеджменту суб'єкта господарювання необхідно здійснювати постійний моніторинг свого фінансово-економічного стану, для оперативного реагування та усунення проявів кризових явищ.

У зв'язку з тим, що показники фінансового стану суб'єкта

господарювання більш якісно характеризують його господарську діяльність, то процесу антикризового фінансового управління слід приділяти більше уваги.

Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. вважають, що сутність «антикризового фінансового управління» необхідно розглядати з різних підходів розуміння - «вузького» і «широкого»[5].

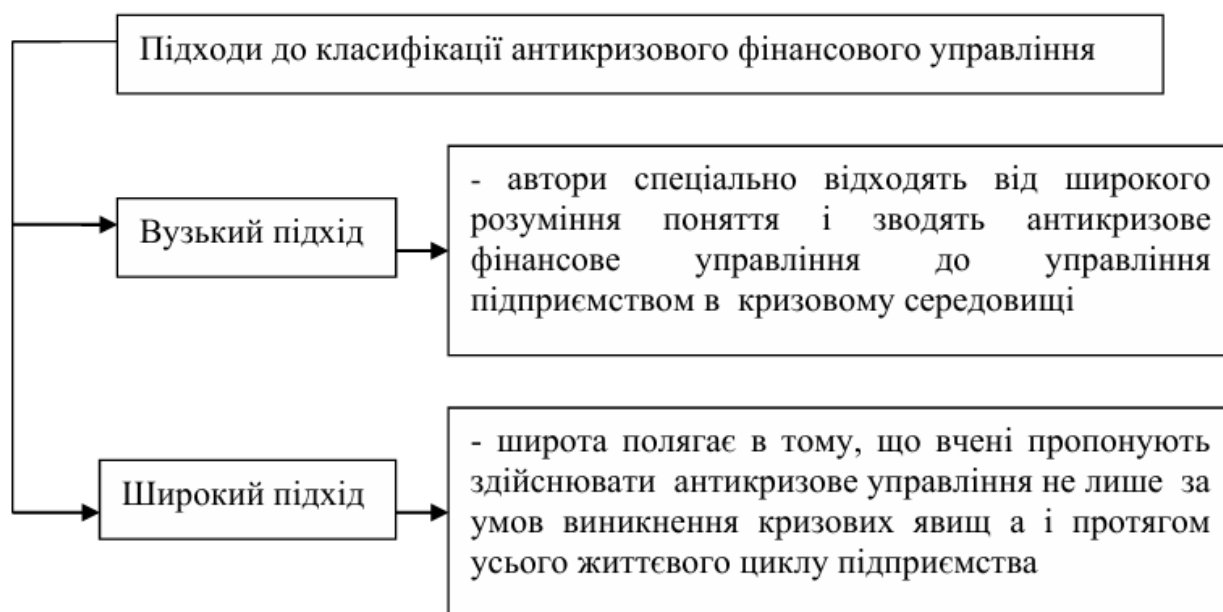


Рис. 1.1. Підходи до класифікації антикризового фінансового управління

Джерело [18, С. 414.]

Трактування поняття «антикризове фінансове управління» представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «антикризове фінансове управління»

Автор	Трактування
Дейніс Л. М., Фучеджи В. І. [9]	це комплекс постійно організованого управління, в основу якого покладено застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами підприємства, включає складові, спрямовані на профілактику та

	нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу підприємства
Лігоненко Л. О. [21]	підсистема загального антикризового управління, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.
Силкін О.С., Муж П.О. [31]	система заходів, спрямованих на виявлення, боротьбу та в майбутньому подолання криз, які руйнують фінансово-економічну діяльність підприємства
Алмашій Я.І. [1]	ефективно організоване управління, в основу якого покладено застосування арсеналу специфічних методів і прийомів управління фінансами, які націлені на подолання фінансової кризи на основі підвищення рівня фінансового потенціалу підприємства

Як зазначають Ковальчук Н. Ю., Павлюк А. О. «в процесі антикризового фінансового управління, слід виділити межі, що відрізняють його від управління в звичайних, стабільних умовах діяльності господарюючого суб'єкта. В умовах кризи доводиться оперативно змінювати організаційну структуру управління відповідно до змін у зовнішньому середовищі, на відміну від традиційного управління, яке використовується в звичайних умовах середовища»[16, с.206].

Порівняльна характеристика даних відмінностей управління представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Відмінності між традиційним та антикризовим фінансовим управлінням на підприємстві

Елементи управління	Традиційне управління	Антикризове управління
Цілі	Оптимізація розвитку, доходності на основі справжнього положення	Оптимізація потенціалу розвитку, доходності на основі прогнозних оцінок
Шляхи досягнення цілей	На основі аналізу розробок	Взаємозв'язок шляхів досягнення цілей з якісно новими методами управління
Способи досягнення цілей	Розробка методів ефективного використання наявного потенціалу Розробка методів ефективного використання наявного потенціалу	Впровадження інновацій, залучення інвестицій, стратегічне планування
Тимчасова орієнтація	На короткострокову перспективу	На довгострокову перспективу
Фактор ризику	Мінімізація ризику	Свідомий ризик
Стиль керівництва	Популярність, концепція підходів у вирішенні проблем	Ризиковані дії, орієнтація на радикальні зміни
Система заохочень	Винагорода за стабільність	Винагорода за ініціативність
Інформація	Дані про діяльність	Дані про можливості
Реагування на проблеми	Розв'язок проблем та ліквідація їх наслідків	Попередження проблем шляхом оперативного реагування на них

Джерело [16, с.206].

Сутність процесу антикризового фінансового управління можливо сформулювати наступним чином, по-перше, це профілактика недопущення кризи, по-друге, процес виведення суб'єкта господарювання з кризового стану.

Виходячи з цього сутність антикризового фінансового управління зводиться до процесу використання певних прийомів та методів управління

фінансами суб'єкта господарювання для того щоб уникнути подальшого процесу поглиблення кризи та досягнути фінансового оздоровлення.

1.2. Завдання, функції та принципи антикризового фінансового управління підприємством

Процес антикризового фінансового управління суб'єктом господарювання суттєво відрізняється від традиційного процесу управління господарюючим суб'єктом. Застосування процесу антикризового фінансового управління може бути пов'язане з погіршенням фінансового стану суб'єкта господарювання, або з невизначеністю в економіці країни в цілому.

У зв'язу з тим, що антикризове фінансове управління це процес, то в ньому присутній об'єкт та суб'єкт управління. Так, об'єктом є активи, пасиви, фінансові потоки та інші елементи за допомогою яких можливо здійснити аналіз та оцінку фінанси-економічних результатів діяльності суб'єкта господарювання. Суб'єктами антикризового фінансового управління можуть бути будь які, зацікавленні або призначені особи, які уповноважені здійснювати антикризове фінансове управління.

Кризовий стан в якому можуть опинитися підприємства визначаються середовищем їх функціонування. Вони можуть бути як внутрішніми так і зовнішніми.

Лункіна І. [24] пропонує наступну класифікацію причини виникнення кризи на підприємстві які представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Причини виникнення кризи на підприємстві

Зовнішні	Внутрішні	Інформаційні
1. Соціально-економічні:	1. Управлінські:	1. Зовнішні:
інфляція	високий рівень комерційного ризику	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через політичні фактори
нестабільність податкової системи	недостатнє знання кон'юнктури ринку	
нестабільність регулювального законодавства	неефективний фінансовий менеджмент	
зниження рівня реальних	неефективне управління	

доходів населення	витратами виробництва	
безробіття	відсутність гнучкості в управлінні	
відставання в науково-технічному розвитку	неякісна система бухгалтерського обліку та звітності	
2. Ринкові:	2. Виробничі:	2. Ринкові:
посилення монополізму	застарілі та зношені основні фонди	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через маркетингові стратегії конкурентів та/або контрагентів
нестабільність валютного ринку	низька продуктивність праці	
конкуренція	високі енерговитрати	
	перевантаженість об'єктами соціальної сфери	
3. Інші:	3. Ринкові:	3. Внутрішні:
політична нестабільність	низька конкурентоспроможність продукції	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через переслідування цілей, що лежать поза завданнями господарської діяльності підприємства
стихійні лиха	залежність від обмеженого кола постачальників та покупців	
погіршення криміногенної ситуації		

Джерело [24, с. 24]

Види антикризового фінансового управління можливо класифікувати залежно від:

- від цілей реалізації;
- розвитку та стану підприємства;
- наявності кризи;
- масштабів охоплення;
- антикризових заходів;
- стадії фінансової кризи.

Більш детальна класифікація видів антикризового фінансового управління представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Види антикризового фінансового управління

Джерело: [19, С.276]

Як зазначають Ватченко Б. та Шаранов Р. «антикризове фінансове управління є необхідною складовою стратегічного управління підприємством та відіграє важливу роль у забезпеченні його стійкості та конкурентоспроможності в умовах невизначеності та змін на ринку»[6, с. 39].

У зв'язку з тим, що антикризове фінансове управління є окремим процесів в управлінні суб'єктом господарювання та йому притаманна наявність певних елементів, а саме: системний характер; запобігання та усунення несприятливих явищ та інші. Більш детальна інформація про елементи антикризового фінансового управління та їх сутність представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика елементів антикризового фінансового управління

Елемент	Сутність
Система управління	антикризове управління включає у себе різні компоненти та процеси, спрямовані на вирішення проблем і викликів, пов'язаних із кризовими ситуаціями.

Комплексний, системний характер	вказує на необхідність розглядати проблему антикризового управління як взаємодію різних елементів для досягнення загальних стратегічних цілей.
Запобігання та усунення несприятливих явищ	антикризове фінансове управління спрямоване не лише на реагування проблем, а й на їх попередження, що передбачає аналіз можливих ризиків та запровадження заходів для їх зменшення або усунення [4].
Стратегічний характер	основний акцент стратегічних заходів вказує на те, що антикризове управління розглядається як довгострокова стратегія, спрямована на забезпечення стійкості та розвитку підприємства в умовах кризи.
Тимчасові перешкоди	антикризове управління спрямоване на подолання конкретних труднощів та функціонування підприємства у кризовий період.
Збереження та розширення ринкових позицій	одним із основних завдань антикризового управління є збереження та підсилення позицій підприємства на ринку навіть в умовах кризи.

Джерело систематизоване автором на основі [29]

Як зазначають Батрак О. та Тарасенко І. основними завданнями антикризового фінансового управління є: «своєчасне повне проведення фінансової діагностики процесів і тенденцій, що приводять до кризових ситуацій; прогнозування розвитку подій і наслідків виникнення кризи; усунення причин розвитку кризи, зменшення загроз або припинення їх наростання; розроблення і вжиття заходів з упередження фінансової кризи або завчасної підготовки до неї; організація управління кризовою ситуацією; координація дій з управління звичайною діяльністю і подоланням наслідків надзвичайної діяльності; мінімізація негативних наслідків фінансової кризи у разі її виникнення в частині збитків і втрат капіталу; відновлення фінансової стійкості підприємства; усунення неплатоспроможності підприємства; запобігання банкрутству та ліквідації підприємства, у тому числі шляхом проведення санації; крайнім випадком є проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства; запобігання повторенню кризи»[2, с.114].

Хоча антикризове фінансове управління є частиною загального антикризового управління, воно має свої унікальні завдання які наведені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Відмінність антикризового фінансового управління від загального
антикризового управління

Характеристика	Загальне антикризове управління	Антикризове фінансове управління
Об'єкт	Вся організація	Грошові потоки, активи, зобов'язання
Головна мета	Збереження бізнесу	Відновлення платоспроможності
Ключовий інструмент	Стратегічні зміни, SWOT-аналіз	Бюджетування, оптимізація дебіторської заборгованості

При реалізації завдань антикризового фінансового управління суб'єкту господарювання необхідно застосовувати функції антикризового фінансового управління, які представлені на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Функції антикризового фінансового управління підприємством

Джерело [38]

Бланк І. в своїх наукових працях сформулював основні принципи антикризового фінансового управління. Дані принципи і сьогодні використовуються науковцями та практиками. Дані принципи є універсальними та формують базу антикризового фінансового управління (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Принципи антикризового фінансового управління

Принципи	Сутність
Принцип готовності реагування	є «коренем» запропонованого переліку принципів, оскільки означає постійну готовність до можливих порушень фінансової стійкості підприємства на будь-якому етапі його функціонування
Принцип превентивної дії	передбачає постійне запобігання фінансовим кризам, щоб потім не марнувати час та ресурси на їх ліквідацію
Принцип оптимальної зовнішньої санації	він означає, що вже в процесі вибору форм зовнішньої санації використати певні критерії, щоб, можливо, встигнути подолати вже наявну на підприємстві кризу
Принцип комплексності ухвалюваних рішень	є важливим у процесі формування заходів антикризового фінансового управління. Він означає, що такі заходи повинні мати комплексний характер
Принцип терміновості реагування	передбачає, що чим раніше буде застосовано заходи антикризового фінансового управління, то краще можна «вилікувати» кризові симптоми
Принцип адекватності реагування	означає використання заходів адекватного рівня для боротьби з фінансовою кризою
Принцип ефективності	передбачає врахування власних фінансових ресурсів, які можна витратити на антикризові заходи
Принцип адаптивності	означає максимізувати гнучкість заходів протидії і їх адаптації до різних форм фінансової кризи
Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів	означає, що підприємство мусить постійно розраховувати насамперед лише на себе і свої можливості
Принцип альтернативності дій	передбачає аналіз усіх можливих альтернативних проектів щодо нейтралізації фінансової кризи

Джерело [31; 27 С. 5].

В умовах глобальних трансформацій критичного значення набуває побудова системи антикризового фінансового управління, що забезпечує життєздатність та адаптивність підприємств до ринкових змін. Ефективність

такої системи безпосередньо залежить від її превентивного характеру та своєчасності впровадження. Саме це дозволяє реалізувати стратегічні цілі менеджменту, гарантуючи виробничу стабільність, ринкову конкурентоспроможність та фінансову стійкість суб'єкта господарювання незалежно від коливань зовнішнього середовища.

1.3. Моделі оцінки фінансової кризи підприємства

Нестабільність економічної ситуація, яка зараз спостерігається не тільки в нашій країні але у всьому світі, посилює значення процесу підтримання фінансової стійкості суб'єктів господарювання. В даному процесі необхідно виявляти потенційні ризики ведення господарської діяльності, своєчасно реагувати на них, для мінімізації фінансових втрат. У зв'язку з цим діагностика фінансової кризи може бути базовим інструментом підтримки фінансової стійкості господарюючих суб'єктів.

Суб'єкт господарювання є відкритою економічною системою на яку впливає зовнішнє та внутрішнє середовище. Він має в своєму розпорядженні ресурси, побудовану виробничу та управлінсько-організаційну структури.

Фактори які впливають на господарську діяльність суб'єктів господарювання можливо поділити на три рівні:

- зовнішні фактори макросередовища;
- зовнішні фактори мікросередовища;
- внутрішні фактори.

Хмурова В. та Левицький Р. пропонують наступну класифікацію факторів які спричиняють фінансову кризу в діяльності суб'єктів господарювання, таблиця 1.8.

Таблиця 1.8

Фактори що генерують фінансову кризу в діяльності суб'єктів
господарювання

Група факторів	Прояви факторів
----------------	-----------------

Зовнішні фактори (макросередовище)	
Економічні	Інфляція та зниження обсягу ВВП; Нестабільність валютного ринку; Зниження загального рівня доходів тощо.
Політичні	Політична нестабільність; Зниження пріоритету вирішення економічних проблем для провідних політичних сил тощо.
Правові	Недосконалість нормативної бази, посилення податкового регулювання тощо.
Соціально-культурні	Зміна уподобань споживачів; Невідповідність якості пропонованої на ринку робочої сили потребам виробничого процесу тощо.
Технологічні	Низький рівень фінансування державою науки і техніки; Слабка система патентного захисту тощо.
Природно-географічні	Кліматичні умови; Стихійні лиха тощо.
Зовнішні фактори (мікросередовище)	
Ринок праці	Незадовільний склад і якість робочої сили на ринку; зростання вартості робочої сили тощо.
Ринок матеріальних ресурсів	Стійка відсутність на ринку необхідних ресурсів в необхідному обсязі, якості й асортименті
Ринок фінансових ресурсів	Незадовільний стан фінансового ринку, не вигідні умови залучення фінансових ресурсів; Незадовільні умови розміщення власних тимчасово вільних коштів економічного суб'єкта тощо.
Конкурентне середовище	Посилення монополізму на ринку тощо.
Внутрішні фактори	
Виробничі	Застарілі і зношені основні фонди; Низька продуктивність праці тощо.
Організаційно-управлінські	Нераціональність структури управління організацією тощо. Недостатній рівень компетенції керуючого персоналу.
Фінансові	Недосконалість фінансового планування; Недооцінка окремих видів фінансових ризиків суб'єкта тощо.
Комерційні	Залежність від обмеженого кола постачальників і покупців; неефективність маркетингової служби тощо.

Джерело [36, с. 28]

Чинники мікросередовища безпосередньо обмежують здатність суб'єкта господарювання ефективно маневрувати виробничими ресурсами, що негативно позначається на його фінансовій стійкості. Водночас стан конкурентного середовища виступає вагомим чинником фінансової кризи, оскільки він визначає ринкові межі та умови функціонування компанії

Внутрішні чинники фінансової кризи формуються безпосередньо у процесі господарювання суб'єкта. Зокрема, виробничі фактори визначають технологічні межі діяльності через рівень технічного оснащення підприємства. Фінансові чинники спричиняють дестабілізацію обороту капіталу, а комерційні провокують розриви у ланцюгах збуту та постачання

ресурсів та сировини.

Редькін Д. та Островська І. в системі антикризової діагностики розмежовують категорії «масштаб кризи» і «глибина кризи» таблиця 1.9.

Таблиця 1.9

Сутнісні категорій «масштаб кризи» і «глибина кризи» в системі антикризової діагностики

Масштаб кризи	Глибина кризи
Дефініційні контури	
Ступінь ураження економічної системи від наслідків кризового явища	Доступність засобів, обсягів і джерел фінансування господарської діяльності в умовах кризи
Базова сфера оцінки	
Економічна складова, що свідчить про ступінь розповсюдження наслідків фактичних показників від норми кризи і відхилення	Фінансова складова, що свідчить про рівень розвитку кризи ліквідності, платоспроможності, прибутковості, фінансової стійкості
Базові одиниці оцінки	
Сукупність економічних ресурсів господарювання суб'єктів	Сукупність фінансових ресурсів суб'єкта господарювання
Методологічний рівень (об'єкт) оцінки	
Підприємство, галузь, національне господарство, світова економічна система	Структурні підрозділи, підприємство, сукупність підприємств
Головний критерій	
Площина розповсюдження кризових явищ	Інтенсивність порушення структурних і функціональних зв'язків системи
Стратегічна мета в процесі подолання негативних наслідків	
Покращення соціально-економічного стану об'єкту	Відновлення фінансової стійкості та нарощування ринкової вартості бізнесу

Джерело [28, с. 41]

«Масштаб кризи» це ураження економічної системи негативними наслідками кризового явища. Ступінь ураження це площина розповсюдження негативних наслідків, які проявляються в економічних показниках. Прояв дії масштабної економічної кризи може проявлятися як на окремому господарюючому суб'єкті так і галузі, економіці країни так і на міжнародному рівні. Критерієм масштабності кризового явища є просторова і функціональна сфера ураження економічної системи. На господарському рівні масштаб кризи проявляється в ураженні видів діяльності суб'єкта господарювання.

«Глибина кризи» формується в розрізі фінансових аспектів оцінки її

рівня, головним критерієм є доступність до джерел фінансування господарської діяльності. Глибина фінансової дестабілізації визначається рівнем руйнівного впливу на систему та складністю відновлення втрачених внутрішніх зв'язків. Швидкість розгортання кризи зумовлена кількістю ланок у структурі суб'єкта та механізмами їхньої взаємодії. Будь-який внутрішній або зовнішній фактор може стати каталізатором, що активує ланцюгову реакцію поширення кризи через наявні канали зв'язку в системі.

У зв'язку з тим, що криза в господарській діяльності суб'єкта господарювання може розпочатися вбудь якій сфері його діяльності то Вовчак О., Кулиняк І., Гальків Л., Павлишин М., Горбенко Т. пропонують розглядати різні індикатори діагностики кризових ситуацій на підприємстві, а саме: фінансової кризи; операційної кризи; кадрової кризи та маркетингової кризи [7].

Більшість науковців під моделями оцінки фінансової кризи розглядають моделі прогнозування ймовірності банкрутства.

В теорії та на практиці методи фінансової діагностики діяльності суб'єктів господарювання класифікуються за ступенем обґрунтованості: формалізовані та неформалізовані методи проведення фінансової діагностики.

Формальними методами є науково обґрунтовані і в них відображається доведена аналітична залежність. Вони є об'єктивними, і тому більш частіше застосовуються при проведенні оцінки господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Гетьман О.О. та Шаповал В.М. характеризують неформалізовані методи наступним чином «вони ґрунтуються на характеристиці аналітичних процедур на логічному рівні, а не на жорстких аналітичних взаємозв'язках та залежностях. Ці методи відрізняються певним суб'єктивізмом, оскільки вони здебільшого засновані на інтуїтивному відчутті, досвіді та знаннях аналітика»[8, с.192; 34, с. 188].

Фінансову діагностику діяльності суб'єкта господарювання можливо проводити використовуючи наступні методи та підходи:

- факторні дискримінантні та регресивні моделі;
- трикомпонентний показник типу фінансової ситуації;
- аналіз поточної й прогнозування майбутньої платоспроможності;
- система оцінних показників-індикаторів кризового стану;
- аналіз матриць фінансової рівноваги;
- рейтингове оцінювання на базі ринкових критеріїв фінансової стійкості підприємств;
- інтегральне оцінювання фінансової стійкості на основі скоригованого аналізу;
- інтегральне бальне оцінювання фінансової стабільності;
- рейтингове оцінювання фінансово-економічного стану підприємства;
- коефіцієнт фінансування важколіквідних активів;
- методика, рекомендована українським законодавством;
- експертні методики.

Всі перераховані моделі та підходи використовуються як на практиці так і в наукових дослідженнях. Її застосування та використання залежить від специфіки господарської діяльності суб'єктів господарювання, завдань та мети які ставляться перед фінансовим менеджментом господарюючого суб'єкта.

На сьогоднішній день не існує досконалої методики фінансової діагностики господарської діяльності суб'єктів господарювання, вказані підходи та моделі мають як позитивні так і негативні моменти. Основні позитивні та негативні сторони даних підходів представлені в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Характеристика моделей та прийомів фінансової діагностики суб'єктів господарювання

Моделі та прийоми	Позитивні моменти	Негативні моменти
Модель Ліса	Спрощеність розрахунків	Модель не пристосована до українських підприємств,

		створювалася з урахуванням західних особливостей розвитку
Модель Чессера	Дозволяє оцінити факт непогашення займу та інші умови	Обмежена кількість факторів, що обумовлює оцінку лише рейтингу позичальника
Модель Таффлера і Тішоу	Спрощеність розрахунків	Використовується лише для підприємств, що котирують свої акції на фондових біржах
Універсальна дискримінантна функція	Широка критеріальна шкала оцінювання, системний і комплексний підходи	Високий ступінь складності ухвалення рішення в умовах багатокритеріальності завдання. Інформативний характер розрахованих показників. Модель використовується лише підприємствами США та Європи
Модель Флумера	Широке охоплення показників, імовірність – 1 рік – 98%, 2 роки – 81%	Застосовується лише в банківській практиці й була створена з урахуванням специфіки західних країн, тому потрібна корекція національної валюти
Модель Спрінгейта	Точність близько 90%	Створена для підприємств США і Канади щодо оцінювання кредитоспроможності підприємств
Показник платоспроможності Конана і Гольдера	Дозволяє виявити стратегічні проблеми підприємства	Застосовується лише відносно підприємств, що котирують свої акції на біржах. Обмежена у використанні щодо визначення фінансової стійкості
П'ятифакторна модель Альтмана	Спрощеність розрахунків і наявність послідовності аналізу	Використовується лише на великих підприємствах (АТ) США. Для вітчизняних підприємств ускладнюється розбіжностями бухгалтерського обліку, нерозвиненістю фондового ринку
Двофакторна модель Альтмана	Простота розрахунку; можливість застосування під час проведення зовнішнього аналізу на основі бухгалтерського балансу.	Неадекватність одержуваних прогнозів для українських підприємств; відсутність розгляду впливу показників, що характеризують ефективність використання ресурсів, ділову та ринкову активність тощо; відсутність розгляду обліку галузевої та регіональної специфіки функціонування суб'єктів економіки.
Модель Бівера	Використання показника рентабельності активів та винесення судження про терміни настання банкрутства підприємства	Відсутність підсумкового коефіцієнта, складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; неможливість використання в українських умовах (не враховує українські особливості економіки).
Модель Терещенка	Врахування специфіки діяльності суб'єктів; охоплення незначної	Недостатній рівень обґрунтованості показників та їх нормативних значень; можливість застосування тільки для

	кількості показників; доступність інформації, необхідної для розрахунку параметрів моделі	окремих підприємств; великий інтервал невизначеності Недостатній рівень обґрунтованості показників та їх нормативних значень; можливість застосування тільки для окремих підприємств; великий інтервал невизначеності
--	--	---

Джерело складене автором на основі [17; 22; 34]

Представлені моделі та прийоми фінансової діагностики суб'єктів господарювання дозволяє виділити кілька спільних рис, як позитивних так і негативних, які об'єднують ці методики.

Загальними позитивними рисами є те, що більшість моделей та прийомів в своєму арсеналі містять невелику кількість фінансових коефіцієнтів, та їх можливо використовувати для проведення експрес-аналізу.

Негативними рисами є, те що всі моделі, окрім моделі Терещенка, розроблені на статистичних даних суб'єктів господарювання США або країни Європи, тобто виникає невідповідність пов'язана з вітчизняними реаліями. Також більшість моделей орієнтовані на суб'єктів господарювання фінансові інструменти яких обертаються на фондовій біржі.

Класичні західних моделі демонструють високий рівень прогнозування фінансового стану, але їх ефективність нівелюється при їх застосуванні в вітчизняних реаліях. Основною причиною є те, що коефіцієнти які застосовуються в даних моделях розраховувалися в стабільній ринковій економіці. Вітчизняним суб'єктам господарювання для більш ефективного їх застосування, необхідно їх комбінувати з вітчизняними методиками, які більш адаптовані до умов нестабільної економічної ситуації як є в нашій країні.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПП «ПОДІЛЛЯ ТОРГ»

2.1. Оцінка майнового стану підприємства

Основним видом діяльності, Приватне підприємство «Поділля Торг», згідно КВЕД 46.34 - оптова торгівля напоями. Інші види діяльності даного підприємства наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Види діяльності ПП «Поділля Торг»

Номер за КВЕД	Вид діяльності
46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
46.38	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Динаміка активів ПП «Поділля Торг» наведена в таблиці 2.2.

З таблиці 2.2 видно, що сукупні активи ПП «Поділля Торг» за період який аналізується зросли на 124,73 млн. грн. Позитивна тенденція спостерігається в наступних статтях фінансової звітності: незавершені капітальні інвестиції +8,24 млн. грн.; основні засоби + 11,74 млн. грн.; відстрочені податкові активи зменшилися майже на 0,5 млн. грн., що є також позитивною тенденцією. Загальна сума зростання необоротних активів за цей період становить 19,42 млн. грн.

Також позитивна тенденція зростання спостерігається в оборотних активах суб'єкта господарювання, так за аналізований період вони зросли на

105,3 млн. грн. В розріз складових елементів оборотних активів зросли: виробничі запаси на 60,6 млн. грн.; грошові кошти та їх еквіваленти майже на 10 млн. грн.; інші оборотні активи на 4,5 млн. грн.

Таблиця 2.2

Стан активів ПП «Поділля Торг», тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Незавершені капітальні інвестиції	125	836	8372	8247
Основні засоби:	13270	24591	25018	11748
інші фінансові інвестиції	68	0	0	-68
Відстрочені податкові активи	5782	10073	5284	-498
Всього необоротні активи	19245	35500	38674	19429
Виробничі запаси	15835	14888	76474	60639
Товари	61891	29744	58137	-3754
Дебіторська заборгованість за тов. роб. і посл.	50053	33797	37023	-13030
за виданими авансами	6683	45831	21210	14527
з бюджетом	1658	0	43	-1615
Витрати майбутніх періодів	435	437	451	16
інша поточна дебіторська заборгованість	26741	22683	60585	33844
Грошові кошти та їх еквіваленти	4577	11	14663	10086
Інші оборотні активи	53	130	4642	4589
Всього оборотні активи	167926	147521	273228	105302
Всього активи	187171	183021	311902	124731

Позитивною є тенденція до зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги за аналізований період вона зменшилася майже на 13 млн. грн. Заборгованість перед бюджетом також зменшилася на 1,6 млн. грн., що є також позитивним явищем.

В таблиця 2.3 представлений склад пасивів ПП «Поділля Торг» за 2022-2024 роки.

За даними таблиці 2.3 джерела фінансування ПП «Поділля Торг» за аналізований період зросли на 124,7 млн. грн. Власний капітал суб'єкта господарювання також збільшився на 46,6 млн. грн., це відбулося за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на цю ж суму. Зареєстрований капітал в цей період не змінився. Позитивним моментом є те, що ПП «Поділля Торг» в період 2023 та 2024 років відсутнє довгострокове забезпечення, тобто

підприємство не зверталось до комерційних банків за довгостроковим кредитуванням.

Таблиця 2.3

Стан пасивів ПП «Поділля Торг», тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Зареєстрований капітал	7000	7000	7000	0
Нерозподілений прибуток	2458	9323	49063	46605
Всього власний капітал	9458	16323	56063	46605
Довгострокові забезпечення	127	0	0	-127
Всього довгострокові зобов'язання	127	0	0	-127
Короткострокові кредити банків	19730	24542	5309	-14421
Кредиторська заборгованість за тов., роб., посл.	131285	61334	109413	-21872
за розрахунками з бюджетом	1039	4448	4218	3179
розрахунками зі страхування	71	112	56	-15
розрахунками з оплати праці	287	548	764	477
за одержаними авансами	115	179	69605	69490
за розрахунками з учасниками	3687	3687	3687	0
Поточні забезпечення		2135	713	713
Інші поточні зобов'язання	21372	69713	62074	40702
Всього поточні зобов'язання	177586	166698	255839	78253
Всього джерел фінансування	187171	183021	311902	124731

За аналізований період збільшилася загальна сума поточних зобов'язань на 78,2 млн. грн. З даних таблиці видно, що підприємство не зверталось за довгостроковими кредитами, але активно використовує короткострокове кредитування, але за аналізований період сума короткострокових кредитів зменшилася на 14,4 млн. грн. Також за цей період зменшилася і сума кредиторської заборгованості на 21,8 млн. грн.

За цей період збільшилася кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом та за розрахунками з оплати праці – на 3,1 та 0,47 млн. грн. відповідно. Також зросли інші поточні зобов'язання на 40,7 млн. грн., і як наслідок зростання загальної кількості джерел фінансування та інших елементів пасиву загальні поточні зобов'язання за аналізований період зросли на 78,2 млн. грн.

Фінансові результати діяльності ПП «Поділля Торг» за 2022-2024 роки

наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові результати ПП «Поділля Торг», тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Чистий дохід від реалізації продукції	976111	992284	1392673	416562
Собівартість реалізованої продукції	914821	918518	1243308	328487
Валовий прибуток	61290	73766	149365	88075
Інші операційні доходи	2484	1979	99717	97233
Адміністративні витрати	8534	9999	15674	7140
Витрати на збут	44085	49223	91158	47073
Інші операційні витрати	5035	10088	103837	98802
Прибуток від операційної діяльності	6120	6435	38413	32293
Інші доходи	0	32	10	10
Фінансові витрати	415	261	94	-321
Інші витрати	0	106	0	0
Прибуток до оподаткування	6088	7763	42960	36872
Витрати з податку на прибуток	1096	1743	7733	6637
Чистий прибуток	4992	6020	35227	30235

Згідно даних представлених в таблиці 2.4 чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 416,5 млн. грн. В свою чергу собівартість зросла на 328,4 млн. грн. За рахунок даної динаміки валовий прибуток ПП «Поділля Торг» за аналізований період зріс на 88 млн. грн. Також в цей період зросли і інші операційні доходи на суму 97,2 млн. грн.

За аналізований період зросли адміністративні витрати на 7,1 млн. грн. Також тенденцію до зростання демонструють витрати на збут, вони зросли майже на 47 млн. грн. В цей період зменшилися фінансові витрати на 0,3 млн. грн. В період 2022-2024 роки прибуток від операційної діяльності зріс на 32,2 млн. грн.

За аналізований період у ПП «Поділля Торг» збільшився на 36,8 млн. грн. показник оподаткованого прибутку, що як наслідок призвело до зростання суми сплаченого податку на прибуток, і даний показник зріс на 6,6 млн. грн. Наслідком зростання показників вказаних в таблиці 2.4 чистий прибуток підприємства збільшився майже на 30 млн. грн.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Проаналізуємо фінансову стійкість ПП «Поділля Торг» за період 2022-2024 року, використовуючи наступні коефіцієнти: фінансової незалежності; фінансової залежності; відношення необоротних до оборотних активів; індекс постійного активу.

Проведенні розрахунки представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості ПП «Поділля Торг»

Коефіцієнти	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,05	0,09	0,18	0,13
Коефіцієнт фінансової залежності	0,95	0,91	0,82	-0,13
Коефіцієнт відношення необоротних до оборотних активів	0,14	0,24	0,15	0,01
Індекс постійного активу	2,42	2,17	0,69	-1,73

Нормативне значення коефіцієнта фінансової незалежності повинно становити 0,4-0,6 або бути більше 0,5. Значення даного коефіцієнта у ПП «Поділля Торг» в 2024 році становить 0,18, за аналізований період його значення збільшилося на 0,13. Хоча і спостерігається тенденція до зростання, але цього не достатньо, тобто підприємство залежить від кредиторів та несе загрозу фінансової нестабільності.

Оптимальне значення коефіцієнта фінансової залежності для суб'єктів господарювання повинно становити в межах 1,67-2,5. В ПП «Поділля Торг» в 2024 році значення даного коефіцієнта становить 0,82. Таке низьке його значення вказує на неактивне використання кредитних ресурсів підприємства для фінансування розвитку, що може вплинути на потенційні можливості підприємства збільшити прибутковість власного капіталу.

Нормативного значення для коефіцієнта відношення необоротних до

оборотних активів не існує. Якщо значення коефіцієнта високе то відбувається процес перевантаження довгострокових активів та зменшує їх мобільність. Якщо значення низьке то це вказує на кращу мобільність активів, тобто це краще для показників ліквідності підприємства. На ПП «Поділля Торг» значення цього коефіцієнта становить в 2024 році становить 0,15 на нашу думку це підвищує ліквідність підприємства.

Коефіцієнт або індекс постійного активу на аналізованому підприємству в 2024 році становить 0,69, і за аналізований період зменшилося на 1,73 пункти, це вказує на те, що у підприємства достатньо власних коштів для того щоб покрити необоротні активи, тобто відбувається процес підвищення фінансової незалежності.

В таблиці 2.6 представлені розрахунки коефіцієнтів ліквідності ПП «Поділля Торг».

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ПП «Поділля Торг»

Коефіцієнти	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,05	0,06	0,01
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,41	0,62	0,54	0,13
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,93	0,88	1,07	0,14
Коефіцієнт власної платоспроможності	0,05	0,09	0,17	0,12

Оптимальне значення коефіцієнту абсолютної ліквідності становить 0,2-0,5, він говорить о здатності суб'єкта господарювання швидко виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів які знаходяться в нього в наявності. На ПП «Поділля Торг» цей показник в 2024 році дорівнював 0,06, і збільшився в аналізованому періоді на 0,01, це свідчить про низьку платоспроможність та великий ризик неспроможності своєчасно погасити борги.

Оптимальне значення коефіцієнту поточної ліквідності повинно

становити 1,5-2,5. На ПП «Поділля Торг» цей показник в 2024 році дорівнював 0,54, за аналізований період він зріс на 0,13 пунктів, але цього не достатньо. Виходячи зі значенні цього показника на ПП «Поділля Торг» існують є проблема з платоспроможністю, тому що поточних активів підприємства недостатньо для покриття своїх боргів.

Межі коефіцієнта загальної ліквідності становлять 1,5-2,5. Значення цього коефіцієнта на підприємстві становить 1,07, та спостерігається тенденція до зростання. Але дане значення вказує на те, що платоспроможність підприємства «під питанням».

Оптимальне значення коефіцієнта власної платоспроможності дорівнює 0,5-0,7. На підприємстві цей показник складає 0,17, за звітний період він зріс на 0,12 пунктів. Виходячи з цього ПП «Поділля Торг» має високу фінансову нестабільність та залежить від кредиторів.

В таблиці 2.7 представленні показники ефективності використання ресурсів (або ділова активність) ПП «Поділля Торг» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ПП «Поділля Торг»

Коефіцієнти	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Коефіцієнт оборотності активів	5,55	5,06	5,33	-0,22
Коефіцієнт оборотності запасів	12,18	13,47	14,07	1,89
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,70	10,13	11,33	1,63
Термін погашення дебіторської заборгованості	37,63	36,03	32,22	-5,41
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,00	11,39	12,68	3,68
Термін погашення кредиторської заборгованості	40,55	32,04	28,78	-11,77

На ПП «Поділля Торг» значення коефіцієнта оборотності активів за аналізований період знизилося на 0,22, в 2024 році дорівнювало 5,33. Виходячи з того, що сутність даного коефіцієнта вказує на ефективність

використання активів, то можливо стверджувати, що підприємство ефективно їх використовує для отримання доходу.

Чим вище значення коефіцієнту оборотності запасів тим ефективніше працює підприємство. В нашому випадку значення даного коефіцієнта за аналізований період зросло на 1,89, а його значення в 2024 році дорівнює 14,07, тобто на підприємстві відбувається процес оновлення асортименту продукції та незначні витрати на її зберігання, підприємство працює ефективно.

Оптимальне погашення дебіторської заборгованості становить від 30 до 60 днів. Термін погашення дебіторської заборгованості на ПП «Поділля Торг» становить 32,22 дня в 2024 році, а за аналізований період спостерігається тенденція до зменшення цього терміну. Значення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості становить в 2024 році 11,33, це підтверджує те, що здійснюється швидке погашення дебіторської заборгованості, і підприємство проводить ефективну кредитну політику.

Значення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості за аналізований період має тенденцію до зростання, і за цей період він збільшився на 3,68 а термін погашення кредиторської заборгованості зменшився на 11,77 дня. Ці показники вказують на те, що підприємство не користується комерційним кредитом. Якщо порівнювати даний показник з дебіторською заборгованістю, тільки в 2022 році підприємство ефективно використовувало кошти постачальників для здійснення фінансування своєї господарської діяльності, а в період 2023-2024 роки дана ефективність зменшилася.

В таблиці 2.8 представленні розрахунки коефіцієнтів рентабельності підприємства.

Таблиця 2.8

Рентабельність ПП «Поділля Торг»

Коефіцієнти	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення
-------------	------	------	------	----------------------

				2024/2022
Рентабельність продажу	0,25	0,61	2,53	2,28
Рентабельність активів	1,29	3,29	11,29	10,00
Рентабельність власного капіталу	26,22	36,88	62,83	36,62
Рентабельність продукції	0,26	0,66	2,83	2,57

Показник рентабельності продажу на ПП «Поділля Торг» за аналізований період має тенденцію до зростання. Тобто ефективність ведення господарської діяльності постійно зростає. Також це підтверджує зростання показника рентабельності активів, він зріс на 10, тобто на підприємстві якісно використовуються ресурси та здійснюється ефективний менеджмент.

У зв'язку з тим, що показник коефіцієнт рентабельності продукції дозволяє аналізувати та оцінити ефективність товарів, то його значення чим більше тим краще для підприємства. На ПП «Поділля Торг» цей показник за аналізований період зріс на 2,57, та в 2024 році його значення дорівнює 2,83, то це вказує на те, що прибуток підприємства збільшується.

Показник рентабельності власного капіталу має позитивну динаміку, та за звітний період зріс на 36,62, це підтверджує те що підприємство є інвестиційно привабливим для інвесторів.

2.3. Діагностика ймовірності банкрутства підприємства

Для проведення діагностики прогнозування фінансового стану ПП «Поділля Торг» застосуємо метод який базується на розрахунку коефіцієнтів важколіквідних активів, тобто проведемо інтегральне оцінювання банкрутства.

В таблиці 2.9 наведений розрахунок коефіцієнтів важколіквідних активів підприємства.

Таблиця 2.9

Розрахунок коефіцієнтів важколіквідних активів та оцінка ймовірності банкрутства

Показники	2022	2023	2024
Необоротні активи	19245	35500	38674
Запаси	77726	44632	134611
Всього важколіквідні активи	96971	80132	173285
Власний капітал	9458	16323	56063
Довгострокові кредити	127	0	0
Короткострокові кредити	19730	24542	5309
Власний капітал та довгострокові зобов'язання	9585	16323	56063
Всього джерел фінансування	29315	40865	61372
Ймовірність банкрутства	дуже висока	дуже висока	дуже висока

Згідно даних таблиці 2.9 спостерігається постійна тенденція, за аналізованого періоду ймовірність банкрутства дуже висока, тому що ПП «Поділля Торг» здійснює фінансування запасів та необоротних активів власний капітал та короткострокові кредити комерційних банків.

В таблиці 2.10 представлений розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю Е. Альтмана.

Таблиця 2.10

Ймовірність банкрутства ПП «Поділля Торг» за моделлю Е. Альтмана

Показники	Коефіцієнт	2022	2023	2024
X1	1,2	0,85	0,72	0,7
X2	1,4	0,03	0,03	0,11
X3	3,3	0,03	0,04	0,14
X4	0,6	0,05	0,10	0,22
X5	0,999	5,22	5,42	4,47
Z		4,37	4,80	4,37
Ймовірність банкрутства		дуже низька	дуже низька	дуже низька

За розрахунками які проведені, за моделлю Е. Альтмана, за аналізований період та наведені в таблиці 2.10 в підприємства дуже низька ймовірність банкрутства, що підтверджується значенням показника $Z > 3$.

В таблиці 2.11 представлені розрахунки ймовірності банкрутства за моделлю Спрінгейта.

Таблиця 2.11

Ймовірність банкрутства ПП «Поділля Торг» моделлю Спрінгейта

Показники	Коефіцієнт	2022	2023	2024
-----------	------------	------	------	------

X1	1,03	0,9	0,81	0,88
X2	3,07	0,03	0,04	0,14
X3	0,66	0,03	0,05	0,17
X4	0,4	5,22	5,42	4,47
Z		3,13	3,16	3,22
Ймовірність банкрутства		мінімальна	мінімальна	мінімальна

За розрахунками які проведені, моделлю Спрінгейта, за аналізований період та наведені в таблиці 2.11 в підприємства мінімальна імовірність банкрутства, що підтверджується значенням показника $Z > 0,862$, тобто підприємство є фінансово стійким.

Виходячи з проведених розрахунків які представлені в таблицях 2.9, 2.10 та 2.11 ймовірність банкрутства підприємства дуже низька, але дані моделі не адаптовані до українських реалій.

2.4. Шляхи та напрями підвищення ефективності антикризового фінансового управління підприємством

Сьогодні суб'єкти господарювання в процесі здійснення своєї господарської діяльності повинні акцентувати свою увагу на своїй фінансовій складовій. Криза в економіці будь якої країни також проявляється в процесах управління фінансами суб'єктів господарювання.

Як зазначає Іванюта С. «фінансова криза – це втрата балансу підприємства над власною діяльністю та скорочення можливостей підприємства впливати на фінансові відносини»[13; 33, С. 137].

Фінансовий стан суб'єкта господарювання це характеристика його діяльності щодо здійснення фінансування господарської діяльності як в поточному так і в майбутніх періодах. Його показники залежить від всіх видів діяльності які здійснює суб'єкт господарювання в певний період часу.

Ткачук Н. та Дейнека К. виділяють наступні чинники за якими можливо охарактеризувати кризу фінансів суб'єкта господарювання «фактори, за яких утворилась фінансова криза; вид фінансової кризи, утворений на даному підприємстві; стадія наскільки розвинулась фінансова

криза»[33, С.137].

Ладунка І. та Кучеренко Є. [20] пропонують наступні шляхи удосконалення фінансового стану суб'єкта господарювання, які представленні на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства

Джерело [20, с. 186]

Процес антикризового фінансового управління повинен бути спрямований на:

- усунення наслідків фінансової кризи;
- моніторинг та діагностування фінансового стану та застосування, при необхідності, антикризових заходів для попередження виникнення фінансової кризи;
- відновлення платоспроможності та фінансової стійкості;
- запобігання банкрутству.

У зв'язку з цим Мельник Л. М. та Автонас О. М. пропонують проводити суб'єкту господарювання політику антикризового управління сутність якої представлена на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Етапи політики антикризового управління підприємством

Джерело [26, с. 414]

В період кризи стабілізація фінансового стану суб'єкта господарювання відбувається в певній послідовності та розбивається на етапи проведення при застосуванні певних механізмів.

Для того що покращити показники фінансового стану необхідно

спочатку його оцінити та проаналізувати, а потім шукати резерви його покращення. Даний процес можливо здійснювати виходячи з стратегічного або тактичного антикризового фінансового управління.

Для подолання фінансової кризи суб'єкту господарювання в процесі здійснення антикризового фінансового управління необхідно в першу чергу відновлювати свою платоспроможність. Заїчко І., Різник Д. та Павленко Н. [12] пропонують наступну матрицю заходів для того, щоб суб'єкту господарювання відновити свою платоспроможність (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця заходів для відновлення платоспроможності підприємства

Характер заходу	Зміст заходу	
	Спрямовані на зростання виручки підприємства	Спрямовані зменшення зобов'язань підприємства
Ретроспективні	Стягнення дебіторської заборгованості зі знижкою 10%	Пролонгація кредиторської заборгованості
	Продаж дебіторської заборгованості (факторинг) зі знижкою 10 –20 %	Переведення короткострокової заборгованості у довгострокову
	Облік векселів	Повернення боргу за умов нижчого кредитного відсотка
	Продаж короткострокових фінансових вливань	
	Інвентаризація запасів та продаж незатребуваної їх частини	Передача акцій чи основних виробничих фондів у власність кредитору
	Продаж основних виробничих фондів	Взаємозалік
Перспективні		Реструктуризація заборгованості на регіональному рівні
	Здача в оренду основних виробничих фондів, що не використовуються.	Використання лізингу обладнання замість покупки
	Активна маркетингова політика	Мінімальна передплата за сировину
	Використання зворотного лізингу основних виробничих фондів	Мінімальний товарний кредит на придбання сировини
	Ліцензування нематеріальних активів	Використання нуль-бази бюджетування

Джерело [12, с. 150]

В таблиці представлені 2.13 представлена характеристика даного процесу в розрізах: мети; періоду; об'єктів впливу; основних методів; критеріїв успіху та ролі менеджменту суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.13

Напрями покращення стратегічного та тактичного антикризового фінансового управління

Характеристика	Тактичний напрям	Стратегічний напрям
----------------	------------------	---------------------

Основна мета	відновлення платоспроможності та ліквідності	зміна моделі розвитку: усунення причин кризи та створення імунітету до майбутніх потрясінь
Період	короткостроковий	Середньо - та довгостроковий
Об'єкт впливу	грошові потоки, залишки на рахунках, кредиторська заборгованість.	Фінансово-господарські процеси, інвестиційна політика, структура капіталу
Ключові методи	реалізація зайвих запасів, скорочення штату, реструктуризація боргу	SWOT-аналіз, оптимізація активів, впровадження ризик-менеджменту
Критерій успіху	відсутність позовів про банкрутство, позитивний Cash Flow.	зростання ринкової вартості підприємства та конкурентоспроможності
Роль менеджменту	антикризовий менеджер який контролює кожну гривню	стратег, який перебудовує фінансову архітектуру суб'єкта господарювання

Антикризове фінансове управління суб'єктів господарювання це певний набір прийомів та методів які застосовуються в процесі управління та здійснення фінансово-господарської діяльності. Для того щоб уникнути, ліквідувати або подолати фінансову кризу суб'єкт господарювання повинен ефективно використовувати весь свій потенціал.

ВИСНОВКИ

Після проведеного дослідження можливо зробити наступні висновки та внести практичні пропозиції.

1. Сутність процесу антикризового фінансового управління можливо сформулювати наступним чином, по-перше, це профілактика недопущення кризи, по-друге, процес виведення суб'єкта господарювання з кризового стану. Процес антикризового фінансового управління зводиться до процесу використання певних прийомів та методів управління фінансами суб'єкта господарювання для того щоб уникнути подальшого процесу поглиблення кризи та досягнути фінансового оздоровлення.

2. В умовах глобальних трансформацій критичного значення набуває побудова системи антикризового фінансового управління, що забезпечує життєздатність та адаптивність підприємств до ринкових змін. Ефективність такої системи безпосередньо залежить від її превентивного характеру та своєчасності впровадження. Саме це дозволяє реалізувати стратегічні цілі менеджменту, гарантуючи виробничу стабільність, ринкову конкурентоспроможність та фінансову стійкість суб'єкта господарювання незалежно від коливань зовнішнього середовища.

3. Класичні західних моделі демонструють високий рівень прогнозування фінансового стану, але їх ефективність нівелюється при їх застосуванні в вітчизняних реаліях. Основною причиною є те, що коефіцієнти які застосовуються в даних моделях розраховувалися в стабільній ринковій економіці. Вітчизняним суб'єктам господарювання для більш ефективного їх застосування, необхідно їх комбінувати з вітчизняними методиками, які більш адаптовані до умов нестабільної економічної ситуації як є в нашій країні.

4. Джерела фінансування ПП «Поділля Торг» за аналізований період зросли на 124,7 млн. грн. Власний капітал суб'єкта господарювання також збільшився на 46,6 млн. грн., це відбулося за рахунок зростання

нерозподіленого прибутку на цю ж суму. Зареєстрований капітал в цей період не змінився. Позитивним моментом є те, що ПП «Поділля Торг» в період 2023 та 2024 років відсутнє довгострокове забезпечення, тобто підприємство не зверталося до комерційних банків за довгостроковим кредитуванням.

5. Нормативне значення коефіцієнта фінансової незалежності повинно становити 0,4-0,6 або бути більше 0,5. Значення даного коефіцієнта у ПП «Поділля Торг» в 2024 році становить 0,18, за аналізований період його значення збільшилося на 0,13. Хоча і спостерігається тенденція до зростання, але цього не достатньо, тобто підприємство залежить від кредиторів та несе загрозу фінансової нестабільності.

6. Виходячи з проведених розрахунків коефіцієнтів важколіквідних активів та оцінка ймовірності банкрутства, моделлю Спрінгейта, моделлю Е. Альтмана ймовірність банкрутства підприємства дуже низька, але дані моделі не адаптовані до українських реалій.

7. Для того що покращити показники фінансового стану необхідно спочатку його оцінити та проаналізувати, а потім шукати резерви його покращення. Даний процес можливо здійснювати виходячи з стратегічного або тактичного антикризового фінансового управління.

8. Процес антикризового фінансового управління повинен бути спрямований на: усунення наслідків фінансової кризи; моніторинг та діагностування фінансового стану та застосування, при необхідності, антикризових заходів для попередження виникнення фінансової кризи; відновлення платоспроможності та фінансової стійкості; запобігання банкрутству.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 66–69.
2. Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52-1. С. 111–115.
3. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. Регіональні перспективи. 2003. № 7-8 (32-33). С. 60-63.
4. Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. Modern economics. 2019. № 15. С. 36–40.
5. Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. Економіка промисловості. 2009. № 5. С. 127–130.
6. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43.
7. Вовчак, О., Кулиняк, І., Гальків, Л., Павлишин, М., Горбенко, Т. Удосконалення діагностики кризи на підприємстві: фінансово-економічний зріз. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(38), 292–303.
8. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. посібник. К.: Центр навч. літ-ри, 2007. 307 с.
9. Дейніс Л. М., Фучеджи В. І. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2011. Вип. 41(2). С. 49-53.
10. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність

поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36. С. 113–116.

11. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно економічного інституту. Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 152-156.

12. Заїчко І., Різник Д., Павленко Н. Антикризове управління фінансами: стратегії та інструменти для подолання кризових ситуацій. Причорноморські економічні студії. 2024. № 86. С.146-152.

13. Іванюта С. Антикризове управління; М-во освіти і науки України, Державний комітет статистики України, Державна академія статистики, обліку та аудиту. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 287 с.

14. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Барви, 1998. 210 с., с. 119

15. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. 2014. Вип. 8. С.107-114.

16. Ковальчук Н. Ю., Павлюк А. О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 203–208.

17. Костіна О. М., Майборода О. Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка. 2012. № 4. С. 91-97.

18. Косарева І.П., Сало А.В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 412–417.

19. Косарева І. П., Хохлов М. П., Кобзар Ю. В. Економічна сутність та особливості антикризового фінансового управління на підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 273-280.

20. Ладунка І.С. Кучеренко Є.А. Шляхи покращення фінансового стану

підприємств в сучасних економічних умовах. Економіка і суспільство. 2016. № 5. С. 185–188.

21. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. К. КНТЕУ, 2005. 824 с.

22. Ліснічук О.А., Виноградова Є.В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 33. С. 111-116.

23. Литовченко О.Ю., Топоркова О.В. Структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління підприємством. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2020. Вип. 98. С. 108–114.

24. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. БізнесІнформ. 2024. № 1. С. 22–28.

25. Москаленко Л.А., Хринюк О.С. Методи антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2011. Вип. 5. С. 114-118.

26. Мельник Л. М., Автонас О. М. Механізм реалізації політики антикризового фінансового управління на підприємстві. Економіка та суспільство. 2018. С. 411- 416.

27. Назарова Т. Ю., Попович В. В., Геляровська О. А. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 19 (1295). С. 3-6.

28. Редькін Д. О., Островська І. П. Методичні підходи до оцінки масштабів кризи на підприємствах АПВ. Економіка: реалії часу. 2013. № 5. С. 38-45.

29. Рябенко Г. М., Верланов О. Ю., Звягінцева О. Б., Клименко С. О. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект.

Сталий розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 126 – 128.

30. Серкова Г.М. Інструменти управління економічним розвитком промислових підприємств. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Т. 1. №. 11. С. 171–175.

31. Силкін О.С., Муж П.О. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 2 (53). С. 228–235.

32. Портна О. В., Дереза Б. П. Вплив стану національної економіки на запровадження антикризового управління на підприємствах. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 352–359.

33. Ткачук Н. В., Дейнека К. С. Концептуальні засади виявлення і подолання фінансової кризи на підприємстві в умовах війни. Механізм регулювання економіки. 2022. № 3-4(97-98). С. 136–140.

34. Федорова В. А., Васковська О. Р. Моделі діагностики кризового стану підприємства. Економічний простір. 2016. № 112. С. 186–195.

35. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 1. С. 71–77.

36. Хмурова В. В., Левицький Р. В. Діагностика фінансової кризи компанії як міра запобігання неплатоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2-1 (103), 27-34.

37. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 288–296.

38. Шевцова О. Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством. Ефективна економіка. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_5.

39. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія

(теоретичні аспекти). Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. №. 1. С. 130–136.

40. Lalonde C. Crisis management and organizational development: Towards the conception of a learning model in crisis management. Organization Development Journal. 2007. Vol. 25. P. 17–21.