

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

МУКА Роман Сергійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 005.334:005.52

Удосконалення антикризового фінансового управління як фактору підвищення
ділової активності підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

Мука Р.С.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

МИНІВ Роман Михайлович
кандидат економічних наук, доцент

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Напрямок підготовки D3 «Менеджмент»
(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Доцент _____ Батюк Б.Б.
“ _____ ” _____ 2024 р

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

Муки Романа Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проекту (роботи): «Удосконалення антикризового фінансового управління як фактору підвищення ділової активності підприємства»

керівник проєкту (роботи) Минів Роман Михайлович, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 2025 року № _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1. Поняття, сутність та значення антикризового фінансового управління
- 1.2. Методика діагностики діяльності підприємства в системі антикризового фінансового управління
- 1.3. Сучасна практика антикризового фінансового управління як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ТА ЙМОВІРНІСТЮ БАНКРУТСТВА ТОВ «*»**

- 2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства
- 2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «***»

2.3 Оцінка ймовірності банкрутства товариства

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ТОВ «***»

3.1 Рекомендації щодо підвищення ділової активності підприємства в системі антикризового фінансового управління

3.2. Фінансово-економічне обґрунтування планованої діяльності підприємства

3.3. Вдосконалення антикризового фінансового управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	23.09.24	
2	Розробка змісту роботи	24.09-15.10.24	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	16.10-22.10.24	
4	Бібліографічний огляд	23.10-23.12.24	
5	Вступ	10.01-18.01.25	
6	Розділ 1	20.01-12.03.35	
7	Розділ 2	13.03-27.05.25	
8	Розділ 3	02.06-20.08.25	
9	Висновки та пропозиції	25.08-03.09.25	
10	Оформлення роботи	15.09-15.10.25	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	20.10-30.10.25	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	17.11.25	

Студент _____
(підпис)

Мука Р.С.
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи) _____

Минів Р..М.

АНОТАЦІЯ

Мука Р.С. Удосконалення антикризового фінансового управління як фактору підвищення ділової активності підприємства . – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні аспекти антикризового фінансового управління як фактору підвищення ділової активності підприємства. Проаналізовано сучасний стан Удосконалення антикризового фінансового управління ТОВ «***». Запропоновано шляхи удосконалення ефективного антикризового фінансового управління ТОВ «***».

Ключові слова: управління, криза, аналіз, витрати, фінансове управління, ліквідність, платоспроможність, баланс.

SUMMARY

Muka R.S. Improving anti-crisis financial management as a factor in increasing the business activity of an enterprise.– Manuscript.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv - Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work investigates the theoretical aspects of anti-crisis financial management as a factor in increasing the business activity of the enterprise. The current state of improving anti-crisis financial management of LLC "****" is analyzed. Ways of improving effective anti-crisis financial management of LLC "****" are proposed.

Keywords: management, crisis, analysis, costs, financial management, liquidity, solvency, balance.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.4. Поняття, сутність та значення антикризового фінансового управління.....	9
1.5. Методика діагностики діяльності підприємства в системі антикризового фінансового управління.....	13
1.6. Сучасна практика антикризового фінансового управління як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ТА ЙМОВІРНІСТЮ БАНКРУТСТВА ТОВ «***».....	25
2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «***».....	30
2.3 Оцінка ймовірності банкрутства товариства.....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ТОВ «***».....	50
3.1 Рекомендації щодо підвищення ділової активності підприємства в системі антикризового фінансового управління.....	50
3.2. Фінансово-економічне обґрунтування планованої діяльності підприємства.....	61
3.3. Вдосконалення антикризового фінансового управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.....	68
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Питання антикризового фінансового управління як чинника підвищення ділової активності підприємства є досить актуальною проблемою на сучасному етапі економічного розвитку у зв'язку з постійними змінами зовнішніх умов фінансового середовища підприємства та зміною основних завдань і цілей підприємства. Як наслідок, через наявність неефективної системи управління банкрутує досить багато суб'єктів господарювання. При цьому основними напрямками фінансового оздоровлення цих організацій вважають реконструкцію управлінських заходів, основною метою якої є пошук напрямків і можливостей використання, насамперед, внутрішніх фінансових резервів. Актуальність обраної теми дослідження визначається тим, що незважаючи на численні роботи, на сьогодні немає загальних підходів до побудови системи антикризового фінансового управління як чинника підвищення ділової активності підприємства, які б цілісно вирішували цей процес. У працях науковців немає єдиної думки щодо сутності антикризового фінансового управління, його етапів, елементів та методичних положень щодо формування системи антикризового фінансового управління як чинника підвищення ділової активності підприємства з урахуванням специфіки вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень. Питання антикризового фінансового управління підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених таких, як Алмашій Я.І., Василенко В.О., Ватченко Б.С., Шаранов Р.С., Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В., Дейнека О.В., Діденко І.В., Тарасенко В.М., Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О., Єпіфанова Ю.І., Оранська Н.О., Жукевич С., Жук Н., Жукевич С., Жук Н., Кривов'язюк І.В. та інші. Попри значну кількість досліджень у сфері антикризового фінансового управління, низка важливих питань в контексті економічної нестабільності залишається недостатньо розкритою.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вдосконалення антикризового фінансового управління як чинника підвищення

ділової активності підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі ставляться та рекомендуються такі завдання:

- вивчення теоретичних аспектів антикризового фінансового управління як чинника підвищення ділової активності підприємства;
- проведення аналізу фінансового стану підприємства, в тому числі діяльності;
- оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «***»;
- розглянути напрями вдосконалення антикризового фінансового управління як чинника підвищення ділової активності підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес антикризового фінансового управління ТОВ «***». Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо удосконалення антикризового фінансового управління організації.*

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з теорії та практики антикризового фінансового управління підприємства. Кваліфікаційна робота базується на таких методах наукового дослідження: *монографічний* (для характеристики досліджуваного підприємства); *індукції і дедукції* (під час формування загальних висновків щодо проведеного дослідження); *аналізу і синтезу* (для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства, а також для характеристики антикризового фінансового управління підприємства); *графічної візуалізації* (для наочного зображення отриманих результатів дослідження).

*Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської діяльності; підручники, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань антикризового фінансового управління підприємства; первинна документація, що характеризує діяльність ТОВ «***» за період 2022–2024 рр.*

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що висновки, пропозиції та економічно обґрунтовані рекомендації, які містяться в ньому, дозволяють покращити фінансове становище досліджуваного підприємства та підприємств відповідної галузі, а також використовуватися в освітньому процесі ЗВО, зокрема під час вивчення дисциплін «Фінансовий менеджмент», «Фінанси підприємств» та ін.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Мука Р. С., Минів Р.М. Особливості фінансового менеджменту у секторі державного управління в умовах воєнного стану. *Майбутнє – аудит* : Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції присвяченої пам'яті д.е.н., професора Нусінова В. Я. (м. Кривий Ріг, 15 січня 2025 р.) / редкол.: М. І. Ступнік, В. С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є. В. Міщук . Кривий Ріг : Видавець Р. А. Козлов, 2025. С.106-109. URL:<https://www.knu.edu.ua/storage/files/.pdf>

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 79 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та значення антикризового фінансового управління

Міжнародна практика рекомендує використовувати інструменти антикризового управління, щоб допомогти підприємству вийти з кризових ситуацій і покращити її економічні та фінансові показники. Йдеться про розробку нових методів управління, які суттєво відрізняються від управління в умовах економічної стабільності.

Поняття «антикризове управління» з'явилося в Україні в 1990-х роках, коли в країні почалися економічні та політичні реформи і країна поступово входила в кризу. Потрібна була нова методологія управління підприємствами, яка отримала назву «антикризовий управління».

Існує багато визначень кризи. Визначення цього запису відображає основні тези різних дискусій про те, що таке криза. Криза тут визначається як значна загроза для бізнесу, яка може мати негативні наслідки, якщо не впоратися належним чином.

У управлінні кризою ризик це потенційна шкода, яку криза може завдати організації, її зацікавленим сторонам і галузі. Криза може становити три пов'язані ризики: громадська безпека, фінансові втрати та втрата репутації побудовано за даними [5].

Кризи можуть призвести до фінансових втрат через зрив бізнесу, призвести до втрати частки ринку/наміру придбати або призвести до пов'язаного з кризою судового процесу. Травми або смерті завдають фінансової шкоди та шкоди репутації, тоді як репутація має фінансовий вплив на організації.

Зрештою, антикризове управління призначене для захисту організації та її зацікавлених сторін від загроз та/або зменшення впливу загроз.

Кризове управління це процес, спрямований на запобігання або зменшення шкоди, яку криза може завдати організації та її зацікавленим сторонам побудовано за даними [2].

Виходить, що заходи, необхідні для нормалізації ситуації на підприємстві, називаються антикризовим управлінням. Для її реалізації задіяні всілякі методи.

Антикризове управління базується на цінах, наявних часових обмеженнях і цілях. Отже, антикризове управління - це розробка та впровадження методів, спрямованих на збереження ключових змінних підприємств.

Деякі частини цього процесу мають чітку мету, яка полягає в досягненні необхідного рівня доходу та ліквідності завдяки впливу ключових змінних на безпеку. Проте єдиного визначення цього терміну наразі немає.

Базове визначення таке: антикризове управління - це мікроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини, що виникають на підприємстві під час його реконструкції чи закриття[3].

Василенко В. О. визначає відмінності антикризового управління від традиційного. Завданням традиційного управління є довгостроковий розвиток підприємству. Завдання антикризового управління: швидке подолання існуючої кризи, тобто. поточне складне становище підприємству[7].

Борзенко В. І. вказує на умови нестабільного тимчасового існування матеріальним становищем. У цьому випадку ліквідація підприємства не допускається, оскільки завдання антикризового управління полягає не в припиненні діяльності підприємства, а в стабілізації його фінансового становища шляхом усунення наявних і виникаючих проблем [6].

Сьогодні існує багато різних способів визначення фінансового стану підприємства. Усі вони називаються системами антикризового управління фінансами. Впровадженням цієї системи займаються фахівці з антикризового управління підприємства – менеджери [10].

Таким чином, сьогодні існує багато визначень системи управління підприємством, кожне з яких відповідає методології конкретної наукової роботи і тим самим характеризує певний аспект функціонування системи, її структуру, внутрішні зв'язки тощо. Проте в усіх визначеннях простежується системна характеристика системи управління підприємством, а саме наявність у ній двох специфічних підсистем, одна з яких – управління, одна з яких – об'єкт управління [17].

Об'єкт управління - це організаційно відокремлена ланка, що забезпечує одну зі стадій або фаз виробничо-господарського процесу і служить основою цілеспрямованого управління. Одним із таких зв'язків є фінансове управління. Оскільки фінанси є кровоносною системою підприємства, що протікає через усі підсистеми системи управління підприємством, можна сказати, що весь фінансовий управління має бути антикризовим.

Тоді логічно поглянути на антикризовий фінансовий управління як підсистема всієї системи управління підприємством. Основним завданням є своєчасна діагностика фінансового стану підприємства до кризи та вжиття необхідних превентивних заходів для запобігання фінансовій кризі [29].

Слід зазначити, що розробка антикризового фінансового управління підприємства визначається аналізом фінансової кризи, її масштабів, причин, факторів та заходів запобігання. Об'єктивність виникнення фінансової кризи в підприємствах відображає не тільки закономірність її циклічного виникнення, а й можливість її успішного вирішення. Антикризове фінансове управління є важливим і необхідним як у сфері науки, так і на практиці [6].

Антикризове фінансове управління, як і будь-яке інше, може бути ефективним і неефективним. Його ефективність характеризується ступенем досягнення поставлених цілей із запобігання, подолання, пом'якшення, локалізації чи позитивного використання фінансової кризи.

Сутність антикризового фінансового управління підприємства розкривається через системний підхід, що дозволяє розглядати предмет дослідження як систему, що об'єднує певні взаємодіючі підсистеми [25].

Система антикризового фінансового управління підприємства є невід'ємною частиною сучасного корпоративного управління, яке має чітко сформульовану місію, мету та мету існування підприємства; довгострокове бачення – важлива передумова майбутнього зростання підприємству, вибір перспективних напрямів розвитку та стратегічна концепція – визначення головної мети підприємству [3].

Ефективність антикризового фінансового управління підприємства можлива лише за умови вміння керівників передбачати та прогнозувати складні економічні явища. Досягти поставлених цілей можна за умови гнучкого підходу до процесу управління. Під системою антикризового фінансового управління підприємством слід розуміти систему принципів і методів розробки та реалізації стратегічних рішень для досягнення головної мети та завдань усієї системи управління. Ця управлінська команда відіграє активну роль у загальній системі управління та забезпечує надійне досягнення фінансових цілей підприємству [17]. Слід зазначити, що фінансова криза не завжди супроводжується кризою самої економіки.

Для підприємств він може бути короткостроковим, тому й була створена система антикризового фінансового управління підприємствами. Таким чином, основна мета даної системи – постійний моніторинг фінансових показників, щоб своєчасно виявити фінансову кризу підприємству та запобігти її переростанню в кризу для всієї підприємству. Розвиток антикризового фінансового управління підприємств спрямований на їх виживання та адаптацію до ринку, що набуває особливого значення в умовах глобальних змін [22].

Антикризове фінансове управління повинно базуватися на загальних характеристиках управлінської діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей. Своєчасне виявлення ознак настання фінансової кризи та виявлення причин її виникнення є спеціальними функціями, що входять до складу антикризового фінансового управління.

Важливо подумати про те, як одна фінансова проблема може викликати іншу, тим самим ще більше погіршуючи фінансове становище підприємству.

Управління фінансовою кризою може бути успішним, якщо воно буде своєчасним і проактивним.

1.2. Методика діагностики діяльності підприємства в системі антикризового фінансового управління

Як було зазначено в попередньому пункті роботи, важливою складовою антикризового управління є своєчасне виявлення проблем і можливостей у фінансовій складовій. Що ми можемо оцінити, розрахувавши показники фінансового стану.

Слід зазначити, що дуже важливою умовою стабілізації фінансового стану є його ділова активність, оскільки саме ця складова характеризує фінансовий стан підприємства: прибутки та збитки, зміни в структурі активів та пасивів, розрахунки з дебіторами та кредиторами тощо.

Важливість діяльності підприємства в системі антикризового фінансового управління підвищується тим, що практично кожна модель оцінки фінансової неспроможності містить показники, які характеризують швидкість обороту активів та джерела їх фінансування. Розглянемо основні моделі визначення неплатоспроможності.

Найпоширенішою аналітичною моделлю сьогодні є п'ятифакторна модель Альтмана. Суть його роботи полягає в комплексному алгоритмі комплексної оцінки ризиків фінансового стану підприємства. Він базується на конкретних коефіцієнтах, що відображають поточний фінансовий стан [35].

Е. Альтман, який керував аналізом підприємств з потенційним банкрутством, висловив критерії важливості окремих факторів у комплексній системі визначення ймовірності фінансової неспроможності [34]. Зовнішній вигляд цієї системи показано на рисунку 1.1.

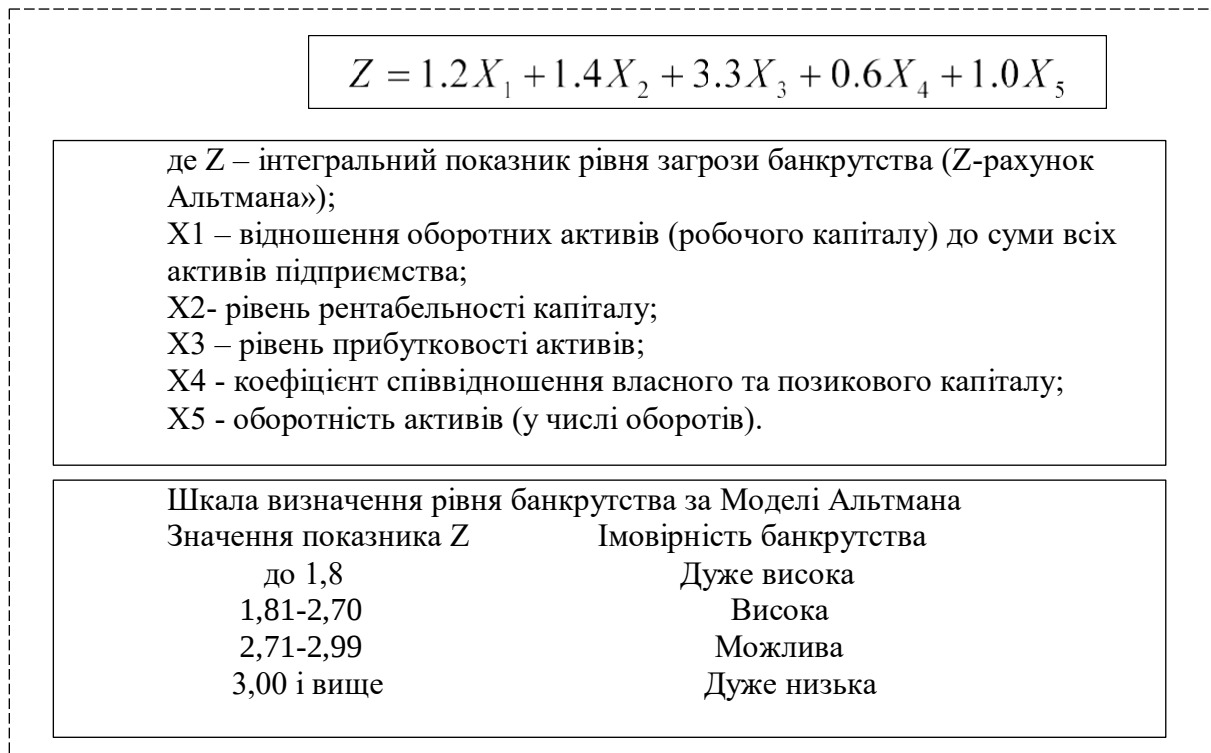


Рис.1.1. П'ятифакторна модель фінансової неспроможності Альтмана
 Джерело: побудовано за даними[34,35].

Є багато характеристик, які визначають фінансовий стан. У своїй практиці пан Спрінгейт використовував мультиплікативний дискримінантний аналіз, завдяки якому можна визначити 4 фінансові характеристики. Виходячи з них, Спрінгейт визначив, до якої категорії підприємств відноситься аналізована підприємство: або до функціонуючої підприємству, або до підприємству-банкрота[33]. Модель прогнозування Спрінгейта показана на рисунку 1.2.

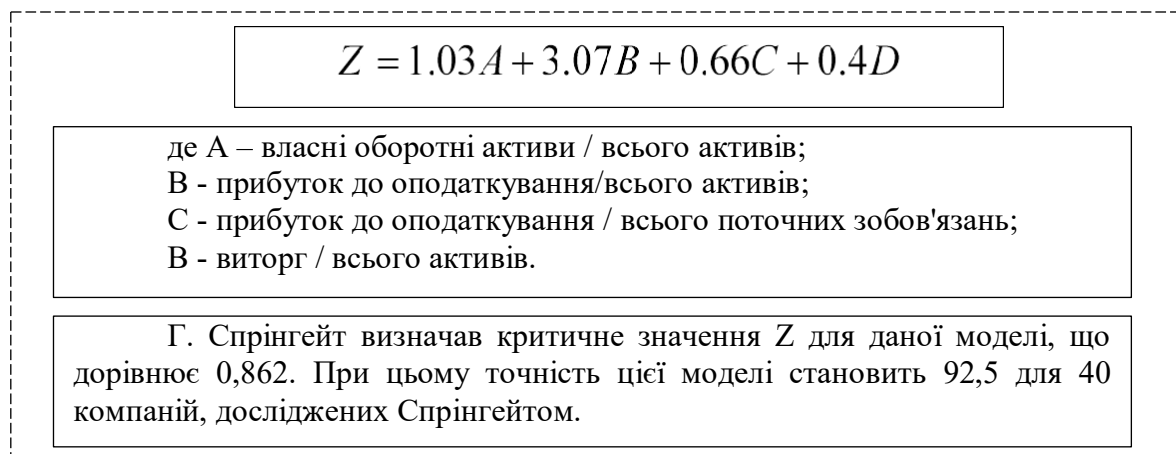


Рис.1.2. Модель прогностики Спрінгейта
 Джерело: побудовано за даними[33]

Цікава модель прогнозування банкрутства, на думку Р.Б. Юн, була розроблена Ж. Лего; відображена на рисунку 1.3.

$CA - Score = 4.5913 A + 4.5080 B + 0.3936 C - 2.7616$
де, А – акціонерний капітал / всього активів; В - (прибуток до оподаткування + витрати фінансування) / всього активів; С – виручка за два попередні періоди / всього активів за аналогічні періоди.
Критичним значенням для CA-Score є 0,3

Рис.1.3. Модель прогнозування фінансової неспроможності Р.Б. Юн
 Джерело: побудовано за даними[10]

Р.С. Сайфулін та Р.Р. Кадиков запропонували для дослідження фінансового стану підприємств використовувати кредитний рейтинг[30], модель визначення якого наведена на рисунку 1.4.

$R = 2 \times K_o + 0.1 \times K_{мл} + 0,08 \times K_{л} + 0,45 \times K_{м} + K_{пр}$
де K_o - коефіцієнт забезпеченості власними коштами; $K_{ТЛ}$ - коефіцієнт поточної ліквідності; K_i - коефіцієнт оборотності активів; K_m – комерційна маржа (рентабельність реалізації продукції); $K_{пр}$ – рентабельність власного капіталу.
Повна відповідність фінансових коефіцієнтів їх мінімального нормативного рівня приведе рейтингове число до одиниці та свідчитиме про задовільний стан фінансів. Відповідно, рейтингове число менше одиниці характеризуватиме стан економіки підприємства як незадовільне

Рис.1.4. Модель дослідження фінансового стану підприємств Сайфуліна та Кадикова

Джерело: побудовано за даними[30]

Шестифакторна математична модель О.П. Зайцева, відображена на рисунку 1.5, пропонує використовувати ряд приватних коефіцієнтів.

$$K_{\text{кош}} = 0,25 \times K_{\text{уп}} + 0,1 \times K_{\text{з}} + 0,2 \times K_{\text{с}} + 0,25 \times K_{\text{ур}} + 0,1 \times K_{\text{фр}} + 0,1 \times K_{\text{заг}}$$

- $K_{\text{уп}}$ - коефіцієнт збитковості підприємства, що визначається ставленням чистого збитку до власного капіталу;
- $K_{\text{з}}$ – співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості;
- $K_{\text{с}}$ - показник співвідношення короткострокових зобов'язань та найбільш ліквідних активів, цей коефіцієнт є зворотною величиною показника абсолютної ліквідності;
- $K_{\text{ур}}$ - збитковість реалізації продукції-відношення чистого збитку до обсягу реалізації цієї продукції;
- $K_{\text{фр}}$ - співвідношення позикового та власного капіталу;
- $K_{\text{заг}}$ - коефіцієнт завантаження активів як величина, зворотна коефіцієнту оборотності активів.

Вагові критерії приватних показників для організацій визначалися експертним шляхом, а фактичний комплексний коефіцієнт банкрутства слід зіставляти з нормативним, розрахованим за допомогою мінімальних значень, що рекомендуються, приватних показників:

$K_{\text{уп}} = 0$; $K_{\text{з}} = 1$; $K_{\text{с}} = 7$; $K_{\text{ур}} = 0$; $K_{\text{ФР}} = 0,7$; $K_{\text{заг}}$ = значення $K_{\text{заг}}$ у попередньому періоді.

Якщо результат комплексного коефіцієнта більший за норматив - імовірність банкрутства велика, а якщо менше - настання банкрутства малоімовірне.

Рис.1.5. Шестифакторна математична модель В.А. Зайцевої визначення фінансової неспроможності

Джерело: побудовано за даними[36]

Прогнозування тенденції підприємств до вирішення кризової ситуації за допомогою наявних внутрішніх фінансових ресурсів. У результаті визначається рівень і час, протягом якого організація може досягти результатів, узагальнених на рисунку 1.6.

Узагальнюючою оцінкою можливості підприємства усувати кризові фінансові ситуації у короткостроковій перспективі, на думку І.А. Бланк, краще вважати прогнозований в динаміці коефіцієнт можливої нейтралізації короткострокової фінансової кризи підприємства. Він визначається за допомогою формули:

$$KH_{\text{фк}} = \text{ЧГП} / \PhiЗ$$

де ЧГП – очікувана сума чистого грошового потоку;

ФЗ – середня сума фінансових зобов'язань.

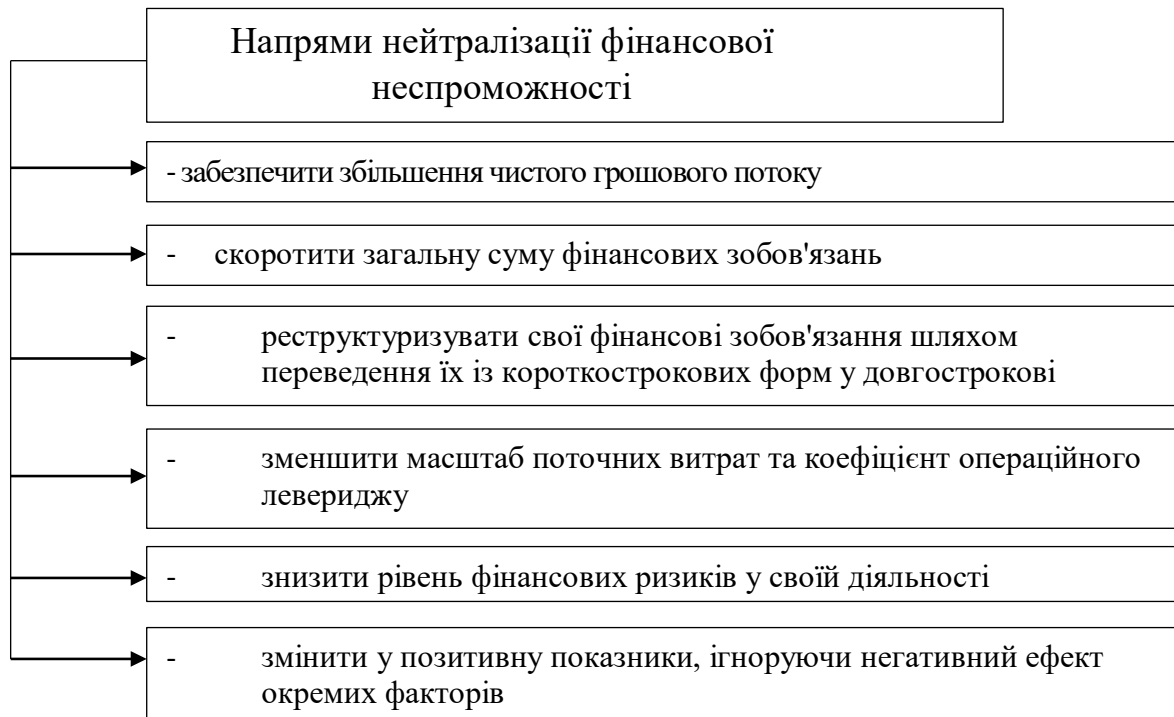


Рис.1.6. Інструкція щодо нейтралізації фінансової неспроможності
Джерело: власні дослідження[11,30]

Останнім етапом є остаточний розрахунок масштабів кризового стану фінансового стану підприємства. Ця ідентифікація включає в себе результати проведеного аналізу і прогноз банкрутства, включаючи пошук можливих шляхів відновлення показників фінансової рівноваги організації.

Методологія ґрунтовної діагностики дозволяє максимально і в повному обсязі охарактеризувати порядок розвитку фінансового стану підприємства при виникненні критичних моментів, і в результаті розуміння розмірності кризи, визначити рішення, що дозволяє оздоровити цю організацію, в тому числі і поліпшити її ділову активність.

1.3. Сучасна практика антикризового фінансового управління як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства

Використання внутрішніх резервів фінансової стабілізації відіграє важливу роль у системі оздоровлення фінансового становища підприємства.

Внутрішні резерви фінансової стабілізації дозволяють уникнути ризику фінансового банкрутства, а також уникнути залежності підприємству від використання позикового капіталу, тим самим прискорюючи відновлення підприємству, зводячи витрати до мінімуму[2]

Велику роль у системі антикризового управління підприємством відіграє широке використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації.

Щоб привести підприємство до фінансової стабілізації, необхідно прискорити економічний розвиток, а для цього необхідно змінити роботу параметрів фінансової стратегії.

Тактичний механізм фінансової стабілізації використовує індивідуальні засоби захисту. Цей механізм використовує наступальну тактику, спрямовану на перелом несприятливих тенденцій у фінансовому розвитку.

На основі такого аналізу повинен бути розроблений план, який допоможе підприємству подолати кризу. План зовнішнього управління повинен бути підготовлений зовнішнім керівником не пізніше 1 місяця після вступу на посаду. План обов'язково передбачає заходи, які допоможуть підприємству відновити платоспроможність боржника [23].

Стратегічний механізм фінансової стабілізації – це виключно наступальна стратегія фінансового розвитку, підпорядковані меті прискорення загального зростання підприємству[10]

Розглянемо докладніше зміст кожного механізму, який використовується на окремих етапах фінансової стійкості.

Механізм фінансової стабілізації - це система заходів, спрямованих, з одного боку, на короткострокове скорочення обсягу поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства, а з іншого - на збільшення обсягу фінансових активів, що забезпечують швидке погашення цих зобов'язань[1].

Цей механізм фінансової стійкості заснований на «зрізанні надлишків» і зумовлює необхідність скорочення як поточних потреб підприємства, так і окремих видів його ліквідних активів [22].

«Вибір відповідного напрямку механізму фінансової стабілізації залежить від характеру фактичної неплатоспроможності підприємства, на що вказує коефіцієнт поточної чистої ліквідності (платоспроможності) [7] .

Враховуючи значення коефіцієнта поточної ліквідності підприємства, фінансову стійкість можна представити у вигляді діаграми, яка зображена на рисунку 1.7.



Рис.1.7. Основні напрями механізму фінансової стійкості підприємства

Джерело: побудовано за даними [5,10]

«Показники, що вилучаються з оборотних активів:

- неліквідні запаси ТМЦ;
- безнадійна заборгованість;
- витрати майбутніх періодів.

Статті, які необхідно вилучити з поточних фінансових зобов'язань:

- розрахунки нарахованих відсотків та дивідендів;
- розрахунки з дочірніми підприємствами (тобто філіями, якщо такі є) [13].

«Ядром механізму фінансової стабілізації є забезпечення балансу між короткостроковими фінансовими зобов'язаннями підприємству та фінансовими активами, що може бути досягнуто декількома способами. Вибір методу залежить від фінансового стану підприємству» [9] .

Підвищення ліквідності оборотного капіталу, що забезпечує збільшення грошового потоку в короткостроковій перспективі, можна досягти за допомогою заходів, показаних на рисунку 1.8.

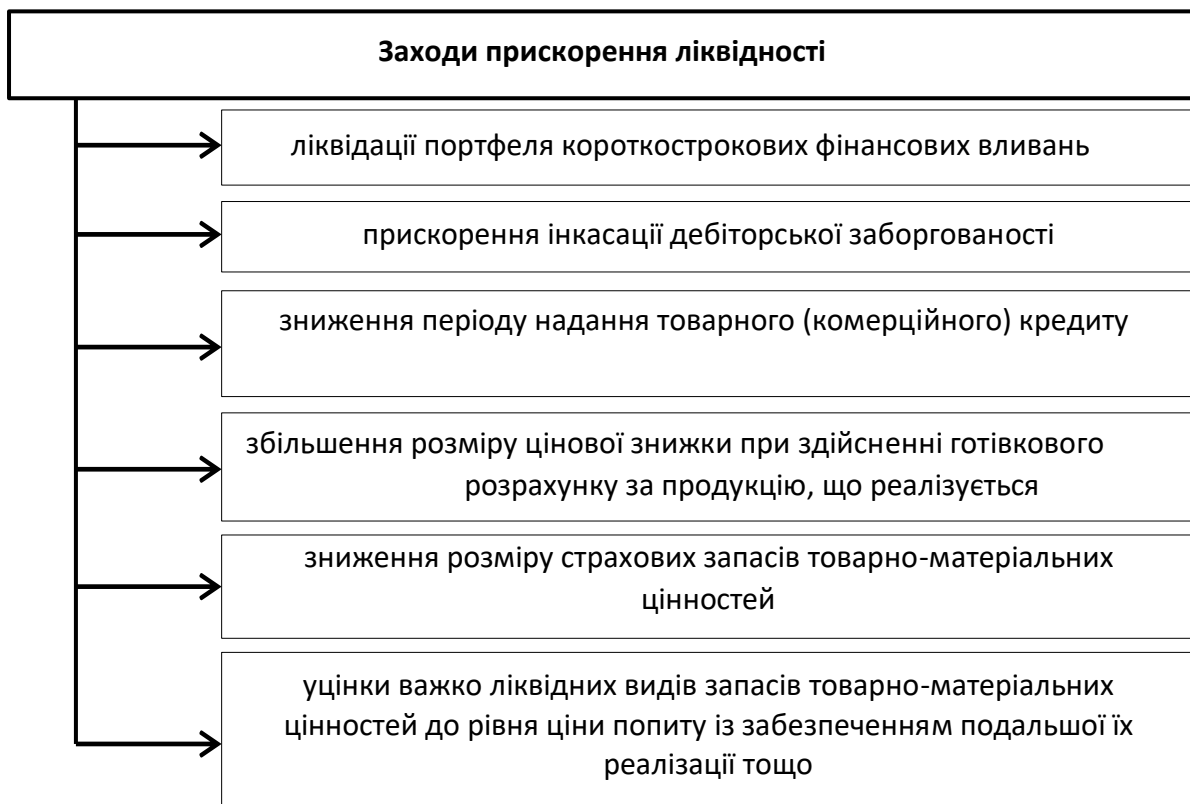


Рис.1.8 Заходи сприяння ліквідності

Джерело: побудовано за даними [1,22]

Прискореного часткового деінвестування основних фондів, що забезпечує зростання грошового потоку за короткий час, можна досягти шляхом реалізації кількох заходів

Швидкого скорочення короткострокових фінансових зобов'язань, що дає можливість скоротити обсяг від'ємного грошового потоку за короткий час, можна досягти шляхом впровадження кількох заходів, які наведені на рисунку 1.9.

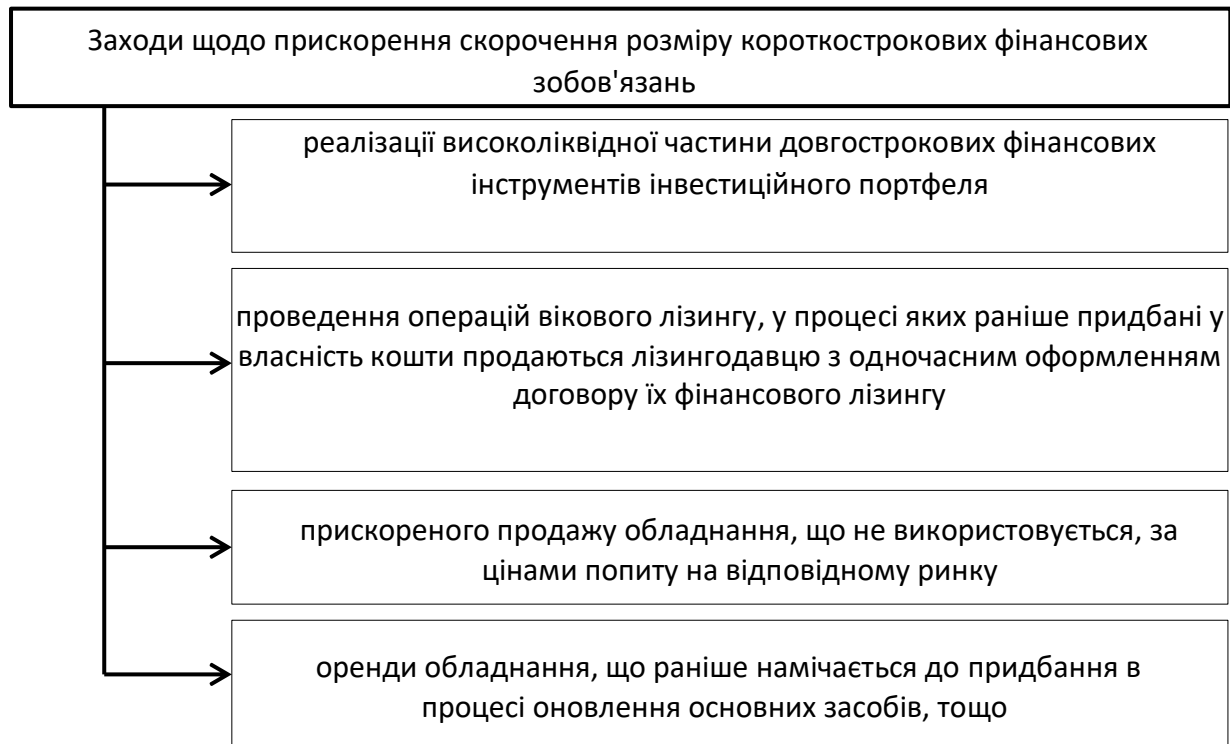


Рис. 1.9 Заходи щодо прискорення скорочення короткострокових фінансових зобов'язань

Джерело: побудовано за даними [5,7]

Цей етап вважається успішним, коли існуюча неплатоспроможність підприємству повністю усунена. Це відноситься до

«Кошти, отримані компанією, перевищують обов'язкові платежі, які підприємство повинна здійснити протягом певного терміну. Іншими словами, можна сказати, що ризик банкрутства для підприємства усунено. Однак варто розуміти, що наразі загрозу усунули, але ризик банкрутства підприємству залишається [3].

Другий механізм, який ми розглядаємо, — тактичний.

«Тактичний механізм — це система заходів, спрямованих на досягнення так званої точки фінансової рівноваги підприємству.

Дана модель фінансового балансу підприємства являє собою рівність обсягу можливого створення підприємством власних фінансових ресурсів обсягу

необхідного споживання підприємством власних фінансових ресурсів [29]. Це можна представити, як показано на рисунку 1.10.

$$\boxed{ЧП_о + АО + АК + СФР_п = И_{СК} + ДФ + ПУП + СП + РФ}$$

Де, ЧПо – чистий операційний прибуток підприємства;

АО- Сума амортизаційних відрахувань;

АК– сума приросту акціонерного (пайового) капіталу за додаткової емісії акцій (збільшення розмірів пайових внесків до статутного фонду);

СФРп– приріст власних фінансових ресурсів за рахунок інших джерел;

Иск- Приріст обсягу інвестицій, що фінансуються за рахунок власних джерел;

ДФ– дивідендний фонд (фонд виплат відсотків власникам підприємства на вкладений капітал);

ПУП- Обсяг програми участі найманих працівників у прибутку (виплат за рахунок прибутку);

СП - Обсяг соціальних, екологічних та інших зовнішніх програм підприємства, що фінансуються за рахунок прибутку;

РФ- Приріст суми резервного (страхового) фонду підприємства.

Рис.1.10. Модель фінансового балансу підприємству

Джерело: побудовано за даними [5,10]

Формула показує, що «одну частину складають усі можливі джерела, які формують власні фінансові ресурси підприємства, а іншу частину складають усі напрямки використання цих ресурсів» [6].

Незалежно від того, які заходи підприємство вирішила вжити у своїй діяльності, кожен повинен зробити свій внесок у забезпечення нерівності. Проте, якщо взяти до уваги практику, то можливості суттєвого збільшення формування власних фінансових ресурсів в умовах розвитку кризи обмежені. Тому основним акцентом у забезпеченні фінансової рівноваги підприємству в кризових ситуаціях є реалізація принципу «компресії підприємству», тобто скорочення обсягів господарської та інвестиційної діяльності.

«Механізм стратегічної фінансової стабілізації - це система заходів щодо довгострокового збереження досягнутої фінансової рівноваги суспільства». Модель сталого зростання має різні математичні варіанти в залежності від ключових показників фінансової стратегії підприємству [11].

Наведемо приклад найпростішої версії моделі сталого зростання підприємству (рис. 1.11).

$$\Delta OP = \frac{ЧП \times ККП \times A \times КО_a}{OP \times СК}$$

Де, ОП - можливий темп приросту обсягу реалізації продукції, що не порушує фінансову рівновагу підприємства, виражений десятковою дробом;

ЧК - Сума чистого прибутку підприємства;

ККП - Коефіцієнт капіталізації чистого прибутку, виражений десятковим дробом;

А- Вартість активів підприємства;

КОа- Коефіцієнт оборотності активів, кількість разів;

ОР- Обсяг реалізації продукції;

СК- Сума власного капіталу підприємства.

Рис.1.11. Проста версія моделі сталого розвитку підприємству

Джерело: побудовано за даними [11,17]

Щоб економічно пояснити цю модель, ми розділимо її на окремі компоненти. У цьому випадку модель сталого зростання підприємству представлена на рисунку 1.12.

$$OP = \frac{ЧП}{OP} \times ККП \times \frac{A}{СК} \times КО_a$$

где $\frac{ЧП}{OP}$ - коефіцієнт рентабельності реалізації продукції;

$\frac{A}{СК}$ - коефіцієнт левериджу активів.

**Рис.1.12 Модель сталого зростання підприємству У цьому випадку
«модель сталого зростання»**

Джерело: побудовано за даними [17]

При цьому «модель сталого економічного зростання є регулятором оптимальних темпів розвитку обсягу операційної діяльності (тобто збільшення продажів) чи

іншому варіанті – регулятором основних параметрів фінансового розвитку підприємства. Це дозволяє закріпити фінансову рівновагу [3].

Щодо стратегічного механізму фінансової стабілізації підприємства можна зробити висновок, що:

1. Найтриваліший період безкризового розвитку зі збалансованим фінансовим становищем, досягнутий підприємством, визначається періодом відповідності темпів зростання продажів їх значенням.

2. Стале зростання підприємству забезпечують такі основні параметри фінансового розвитку:

- коефіцієнт рентабельності продажів;
- політика розподілу прибутку;
- політика формування структури капіталу;
- політика розподілу ресурсів.

Зазначимо, що «збільшити економічний розвиток можна шляхом зміни параметра. Усі параметри моделі сталого зростання є змінними в часі, і підприємству повинні періодично адаптуватися до внутрішніх умов для забезпечення фінансової рівноваги, його розвитку, зміни на фінансових і товарних ринках та інші фактори середовища [1].

Метою такого рівня фінансової стабілізації є підвищення ринкової вартості підприємству.

Виявляється, сьогодні є величезні можливості для стабілізації фінансового становища підприємства.

Якщо бажаного результату неможливо досягти внутрішніми резервами, потрібна допомога ззовні.

Антикризове управління базується на послідовному та безперервному впровадженні інновацій на всіх рівнях і напрямках діяльності підприємству. Мета полягає в тому, щоб у кожній ситуації була можливість запровадити фінансові та управлінські механізми, які допоможуть подолати поточну ситуацію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ТА ЙМОВІРНІСТЮ БАНКРУТСТВА ТОВ «***»

2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства

Організаційна структура системи управління персоналом - це сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом, посадових осіб. Він відображає встановлений розподіл прав персоналу, повноважень, ролей і видів діяльності та їх інтеграцію в систему. Залежно від типу, розміру та цілей об'єкта управління та його зовнішнього середовища існують різні організаційні структури управління людськими ресурсами.

Організаційна структура управління ТОВ «***» є лінійно-функціональною. Це означає, що співробітники підкоряються тим, хто стоїть над ними, при цьому конкретні функції віддані у відання окремим вертикалям.

У складі лінійно-функціональної організаційної структури підприємства працюють: лінійні підрозділи (керівництво ставить основні завдання, обирає виконавців); функціональні підрозділи (виконують завдання у межах своєї компетенції).

Базується вони на: лінійних повноваженнях (вони передаються від керівництва до підлеглих згідно з ієрархією); департаменталізації за функціональною ознакою (це процес поділу організації на певні компоненти, у кожного з яких свої завдання та обов'язки).

Загалом така організаційна структура є логічною та виправданою з огляду на специфіку діяльності.

Крім того, логічно та доцільно провести аналіз основних результатів діяльності ТОВ «***» наведено у таблиці 2.1.

Розглядаючи результати вищезазначеного аналізу, слід зазначити, що у 2022-2024 рр. Виручка від реалізації зросла на 6 281 448 тис. грн., або 71,83%, що пов'язано з підвищенням попиту на продукцію, розширенням виробничої

програми ТОВ «***», а також зростанням цін. Це, в свою чергу, призвело до збільшення операційних витрат на 5 960 833 тис. грн., або 72,14 відсотка.

Таблиця 2. 1

**Динаміка фінансових результатів діяльності та основних показників
рентабельності ТОВ «***»**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	
				2024р. до 2022 р.	
				Сума	%
1. Виторг, тис. грн.	8745062,0	11835010,0	15026510,0	6281448,0	71,83
2. Собівартість, тис. грн.	48,0	0,0	0,0	-48,0	- 100,00
3. Прибуток (збиток) від продажу, тис. грн.	482130,0	688746,0	802793,0	320663,0	66,51
4. Чистий прибуток, тис. грн.	117570,0	299610,0	329593,0	212023,0	180,34
5. Основні кошти, тис. грн.	535324,0	528402,0	749924,0	214600,0	40,09
6. Розмір власного капіталу, тис. грн.	318510,5	536524,5	879426,5	560916,0	176,11
7. Середньооблікова чисельність персоналу, люд.	107	95	88	-19	-17,76
8. Фонд заробітної плати, тис. грн.	33801,3	39007,7	41355,6	7554,3	22,35
9. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	20250,0	26321,0	30125,0	9875,0	48,77
10. Рентабельність власного капіталу, %	36,91	55,84	37,48	0,57	1,53
11. Рентабельність продажів, %	5,51	5,82	5,34	-0,17	-3,10
12. Чиста рентабельність продажів, %	1,34	2,53	2,19	0,85	63,15
13. Комерційні витрати, тис. грн.	8262884,0	11146264,0	14223717,0	5960833,0	72,14
14. Комерційні витрати на 1 грн. Виручки, коп.	94,49	94,18	94,66	0,17	0,18

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Необґрунтованість співвідношення зміни операційних витрат як реакції на зміну обсягу реалізації підтверджується збільшенням суми витрат на 1 грн. доходу на 0,17 коп., тобто. з 94,49 коп. у 2022 році до 94,66 коп. Наочніше це співвідношення наведено на рисунку 2.1.

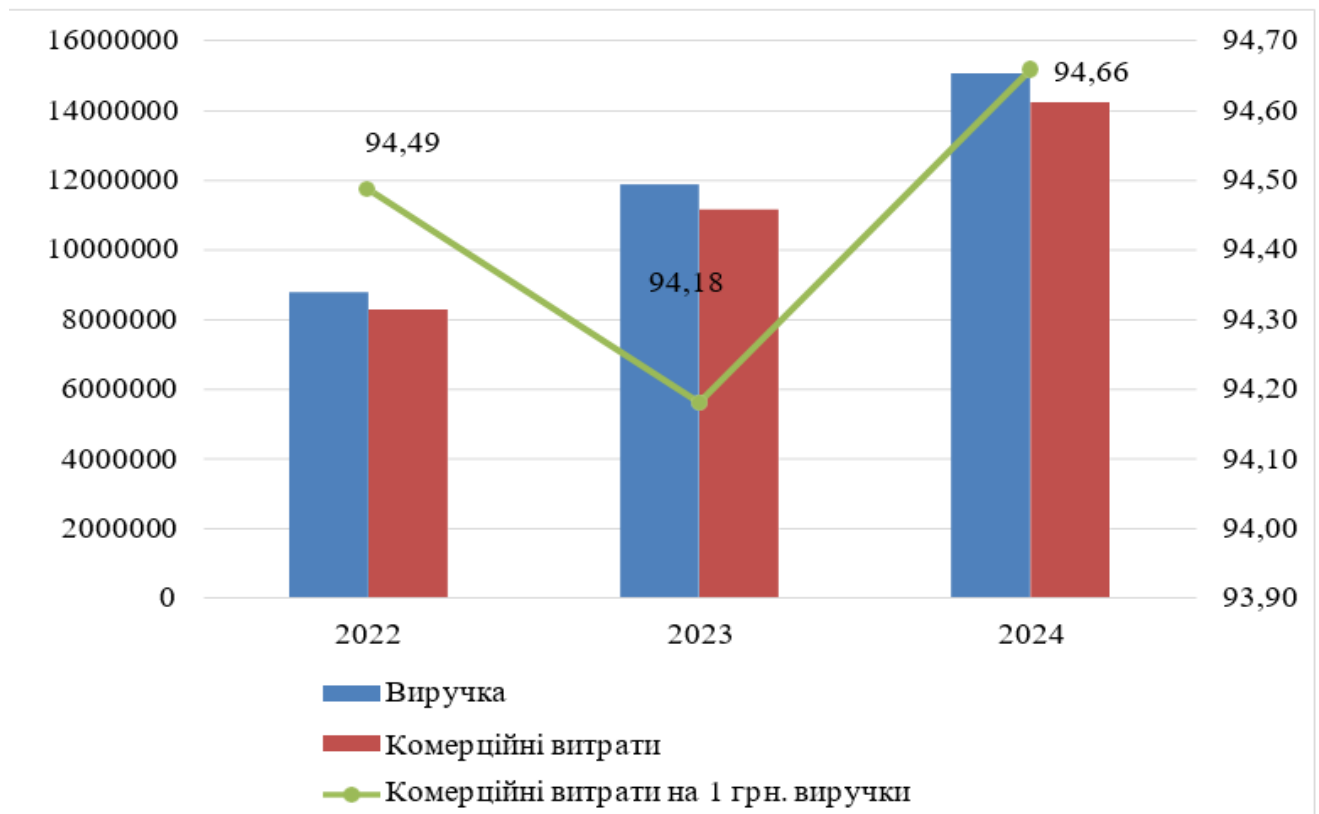


Рис. 2.1 Співвідношення доходів і операційних витрат ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

За рахунок вищих темпів приросту виручки (71,83%) над темпами приросту основних засобів (40,09%) спостерігається підвищення ефективності використання основних засобів. Так за 1 грн. основні фонди в 2022 році склали 16,34 грн. виручка від реалізації, що на 3,70 грн. менше, ніж у 2024 році, тобто. Показник рентабельності активів збільшився на 22,66% (рис. 2.2).

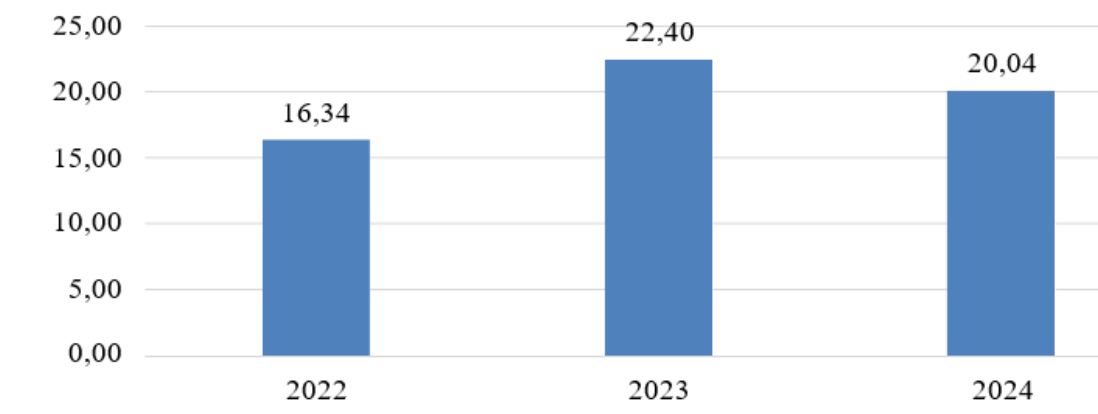


Рис. 2.2 Динаміка рентабельності активів ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

За рахунок зменшення середньооблікової чисельності продуктивність праці на одного працівника у 2024 році досягла 170755,80 тис. грн., що на 56,50% більше показника 2022 року. Середньооблікова чисельність працівників за цей же період зменшилася на 19 осіб, або 17,76% і в 2024 році було 88 осіб, фонд оплати праці збільшився на 22,35%, при цьому середньомісячна заробітна плата зросла на 48,77%, що склало в 2024 році 30125,0 грн. Залежність динаміки продуктивності праці від середньомісячної заробітної плати наведено на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка зв'язку продуктивності праці із середньомісячною заробітною платою в ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Описані вище зміни призвели до збільшення прибутку від реалізації, яка в 2022 році склала 482 130 тис. грн. У 2024 році сума прибутку від реалізації склала 802 793 тис. грн. Такі зміни призвели до зростання чистого прибутку у 2022–2024 роках, становив 212023 тис. грн. або 180,34% (рис. 2.4).

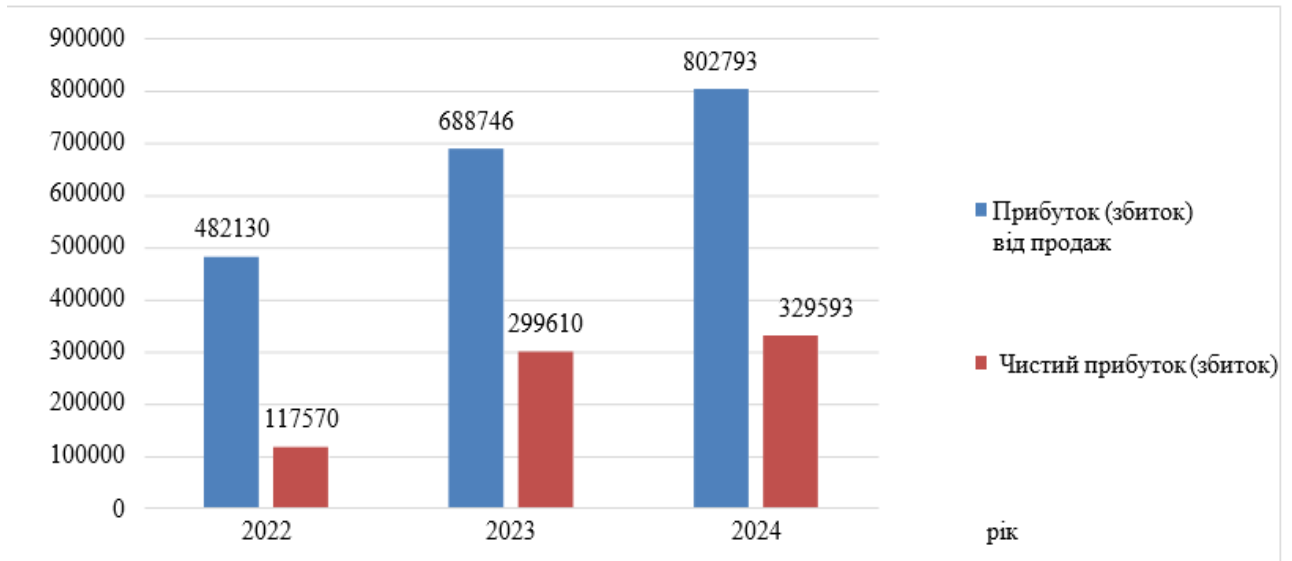


Рис. 2.4 Динаміка співвідношення прибутку від реалізації та чистого прибутку ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Ця зміна супроводжувалася зміною показників рентабельності, а саме рентабельність основного капіталу зросла на 19,59%, рентабельність продажів зменшилась на 0,15%, чиста рентабельність продажів зросла на 0,14%. Що загалом характеризує діяльність як ефективну чи прибуткову (рис. 2.5).

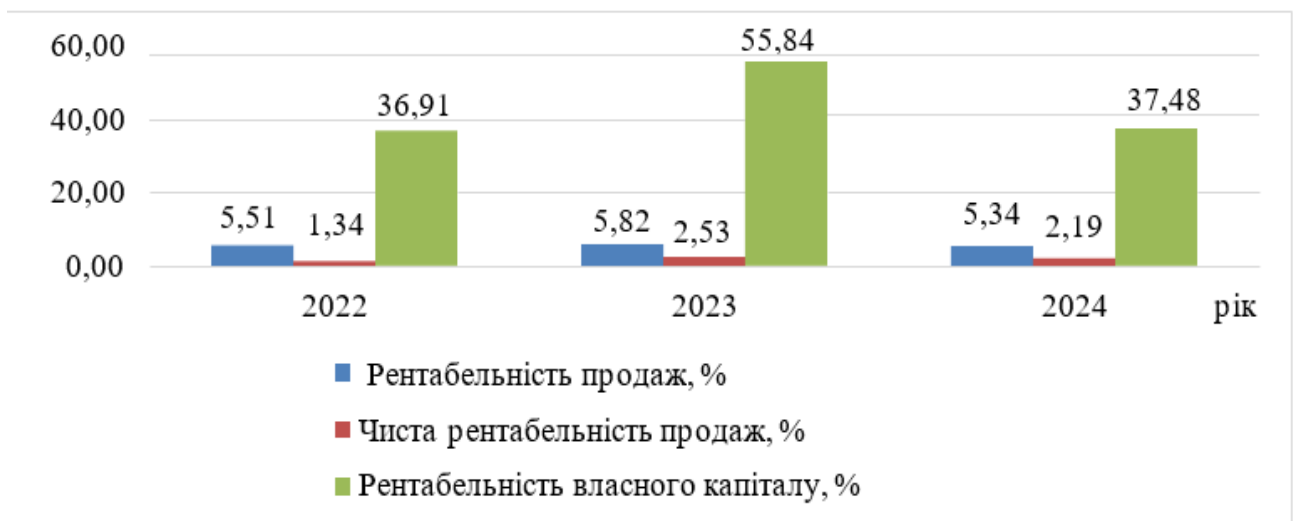


Рис. 2.5 Динаміка показників рентабельності ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Підсумовуючи результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «***», можна відзначити, що обсяги виручки від реалізації значно зросли, що призвело до зростання фондівіддачі та продуктивності праці також у період 2022-2024 рр. Діяльність підприємства є прибутковою. Що оцінює економічну діяльність як загалом задовільну.

Для більш точної оцінки ми проводимо аналіз фінансового стану.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «***»

Аналіз фінансового стану почнемо з аналізу складу і структури активів балансу, які характеризують активи організації.

Аналіз складу і структури активів балансу ТОВ «***» за період 2022-2024 років дозволяє зробити висновок, що вартість активів балансу зросла на 2700658 тис. грн., або 125,85%, в тому числі за період 2022-2023рр. Вартість активу зросла на 1 218 537 тис. грн., або 56,78%, тоді як у період 2023-2024рр. збільшився на 1482121 тис. грн., або 44,05 відсотка.

Загальна структура активів і даних балансу графічно зображена на рисунку 2.6.

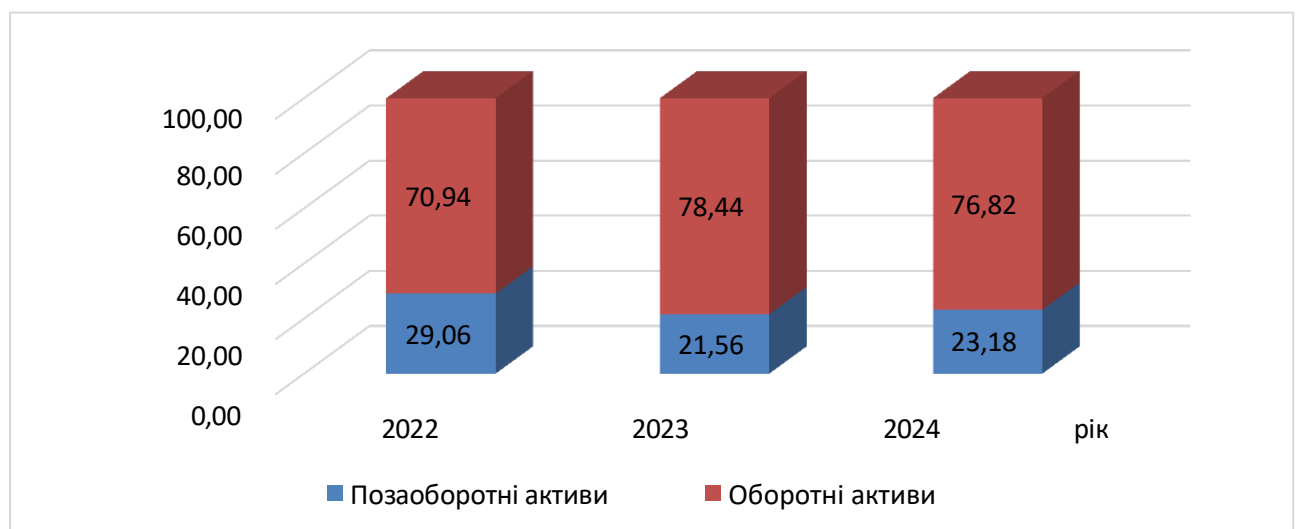


Рис. 2.6. Структура активу балансу ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

На цю зміну вплинули:

- збільшення обсягу основних засобів в 2024 році в порівнянні з 2022 роком на 499634 тис. грн., або 80,12 %, при цьому частка основних фондів зменшилась з 29,06 % до 23,18 % або 5,8 %, тобто. підприємство може мати структуру власності, яка обґрунтована видом діяльності;

- збільшення розміру оборотних коштів в 2024 році в порівнянні з 2022 роком на 2 201 024 тис. грн., або 144,58%, в тому числі за період 2022-2023 рр. сума зросла на 1116586 тис. грн, або 73,34% і склав на кінець 2023 року 2 638 988 тис. грн. У 2024 році вартість збільшилася на 1 084 438 тис. грн., або на 41,09% в порівнянні з 2023 роком, основною причиною таких змін є збільшення обсягу резервів з 293 810 тис. грн. 2022 р. до 788043 тис., грн., тобто на 494233 тис. грн. 168,2% та 168,2% відповідно, а частка резервів у структурі нерухомого майна зросла з 19,30% до 21,16% та 1,87% відповідно.

Крім запасів, на структуру оборотних активів найбільше вплинули такі зміни:

- збільшення грошової суми на 390744 тис. грн., або в 3,09 рази, в тому числі за період 2022-2023рр. сума коштів зросла на 335771 тис. грн., або в 2,66 рази, в 2024 році в порівнянні з 2023 роком сума зросла на 54973 тис. грн., або 11,89 відсотка. При цьому частка грошових коштів у структурі оборотних коштів зросла з 8,31% до 13,89%, тобто. на 5,58 %;

- збільшення суми дебіторської заборгованості на 1189040 тис. грн., або 11,40%, в тому числі за період 2022-2023рр. сума дебіторської заборгованості зросла на 616774 тис. грн., або 57,79%, в 2024 році в порівнянні з 2023 роком сума збільшилася на 572266 тис. грн., або 33,98 відсотка. Зменшилася частка дебіторської заборгованості з 70,11% до 60,60%.

Така структура оборотних коштів свідчить про порушення системи управління матеріально-технічними запасами, а також про порушення в організації платіжної дисципліни.

Структуру оборотних активів наведено на рис. 2.7.

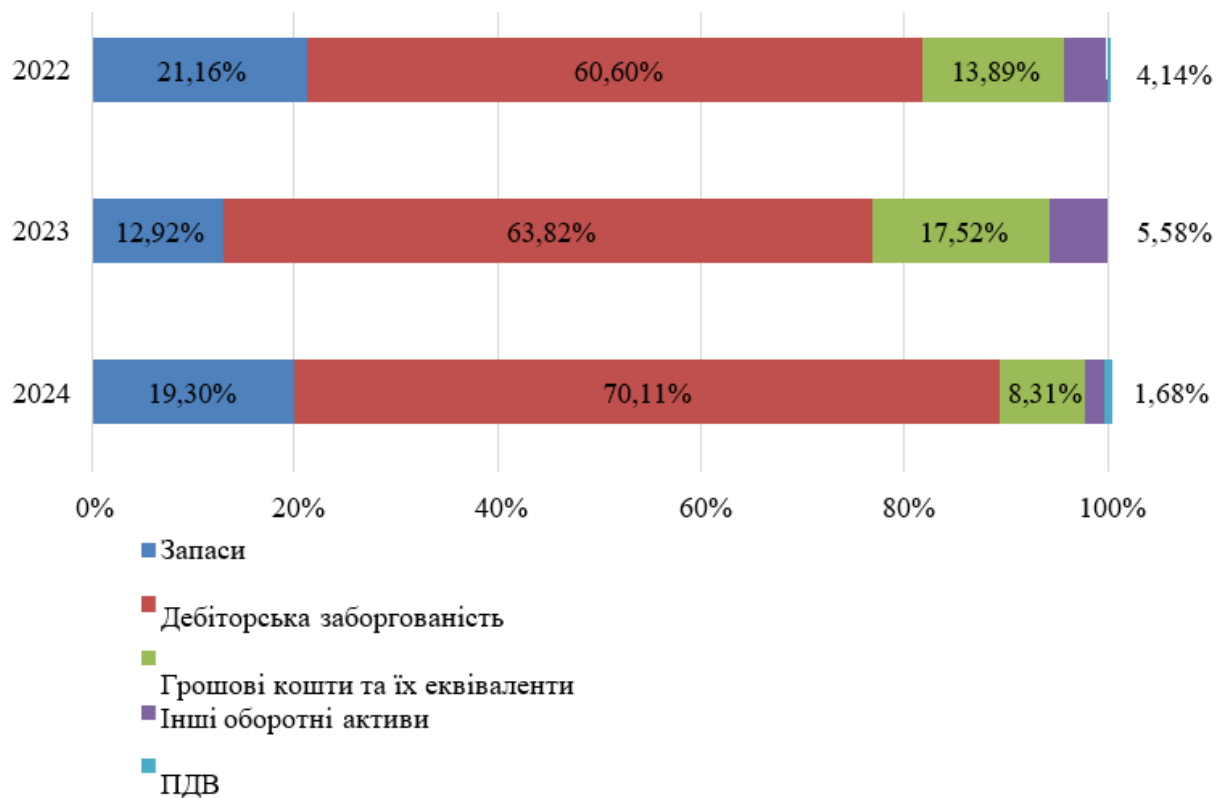


Рис. 2.7 Структура оборотних коштів ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Таким чином, у структурі оборотних коштів найбільшу питому вагу займала дебіторська заборгованість, що є результатом погіршення платіжної дисципліни. У структурі оборотних активів на другому місці стоять виробничі запаси, на третьому - грошові кошти.

Далі розберемо склад пасиву балансу.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що обсяг капіталу і резервів в 2024 році збільшився в порівнянні з 2022 роком на 685804 тис. грн., або 181,77 %. У 2023 році приріст в порівнянні з 2022 роком склав 318457 тис. грн., або 84,41 відсотка.

Можна зробити висновок, що статутний капітал у 2022-2024 роках не збільшувався. становила 40 тис. грн.

Таким чином, зміна вартості статутного капіталу відбулася лише за рахунок зміни величини нерозподіленого прибутку. З іншого боку, сума нерозподіленого прибутку в 2024 році в порівнянні з 2022 роком збільшилася на 685 804 тис. грн., або 182,16% внаслідок зростання чистого прибутку організації.

Довгострокові джерела фінансування в 2024 році зменшилися на 303399 тис. грн., або 84,28% в порівнянні з 2022 р. У 2023 р. зменшення в порівнянні з 2022 р. склало 341153 тис. грн., або 94,76 %. У 2024 році приріст в порівнянні з 2023 роком склав 37754 тис. грн., або 2 рази.

Короткострокові джерела фінансування в 2024 році зросли на 2 318 253 тис. грн., або 164,57%, в тому числі за період 2022-2023рр. їх вартість зросла на 1241233 тис. грн., або 88,11%, у період 2023-2024рр. навпаки, збільшення становить 1 077 020 тис. грн., або 40,64 відсотка. Збільшення боргових зобов'язань може, як наслідок, викликати погіршення ліквідності організації.

Потім проаналізуємо структуру пасиву балансу та представимо результати графічно на рисунку 2.8.

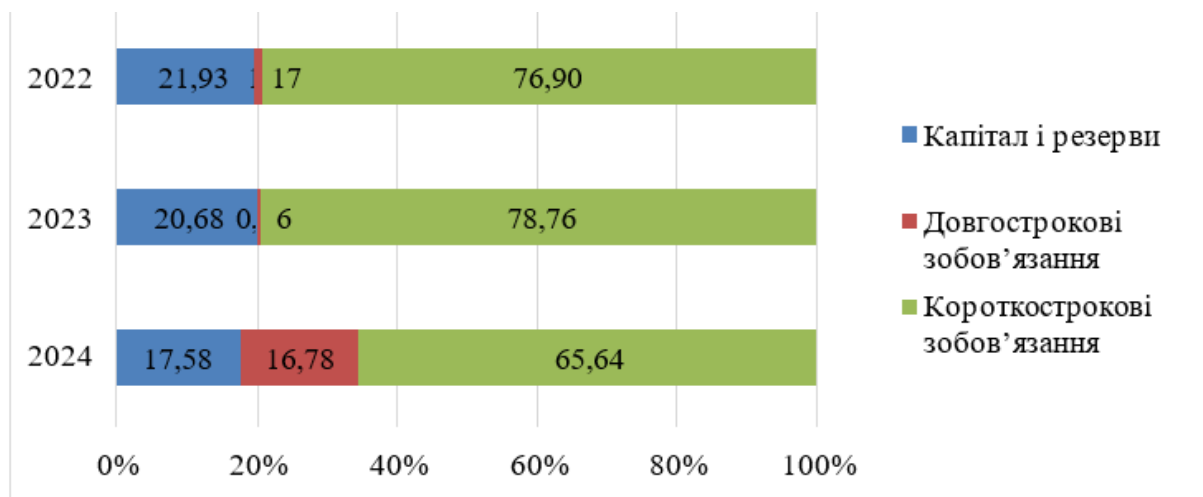


Рис.2.8. Структура зобов'язань до активів у балансі ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

На рисунку 2.8 чітко видно, що в структурі джерел фінансування переважають кошти короткострокової оренди, частка яких зросла з 65,64% у 2022 році до 76,90% у 2024 році. На другому місці – власні кошти – 17,58% у 2022 році, 20,65% у 2019 році та 20,65% у 2019 році.

Щодо частки довгострокових зобов'язань у структурі джерел фінансування, то слід зазначити, що їх величина коливалася досить суттєво, а саме 16,78% у 2022 році, 0,56% у 2023 році та 1,17% у 2024 році. Таким чином, діяльність організації фінансується переважно за рахунок позикових коштів,

фінансова стійкість яких негативно позначається на фінансових ресурсах організації.

Аналізуючи активи та джерела їх походження, оцінюємо динаміку та структуру фінансових результатів.

Згідно з даними аналізу, частка повної собівартості реалізованої продукції у виручці від реалізації збільшилася з 2022 по 2024 рік (з 94,49% до 94,66%), але в 2024 році повна собівартість реалізованої продукції виявилася нижче отриманої виручки, що призвело до того, що прибуток від реалізації продукції за 2024 рік склала 802 793 тис. грн.(5,34% за часткою виручки), що видно з рисунку 2.9.

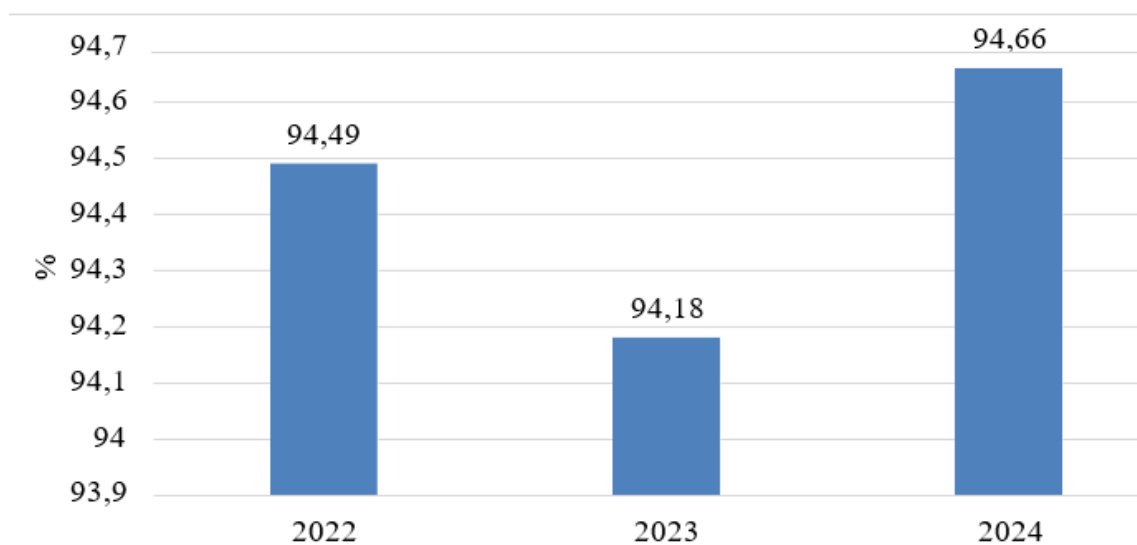


Рис. 2.9 Загальна собівартість реалізованої продукції у відсотках від виручки від реалізації ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

З іншого боку, повна вартість володіння за 2023-2024 рр. покриває 100% витрат підприємства. У структурі виручки від реалізації за звітний період зменшилася частка інших доходів (з 0,43% до 0,41%) та інших витрат (з 3,14% до 2,99%).

Потім ми оцінюємо фінансову ситуацію за такими групами показників, як ліквідність, платоспроможність, фінансова стабільність і ефективність бізнесу.

Ми починаємо аналіз ліквідності з аналізу ліквідності балансу підприємства. Для аналізу ліквідності балансу ТОВ «***» спочатку об'єднаємо

активи та пасиви організації, щоб дослідити ліквідність балансу організації, тобто здатність суб'єкта господарювання розраховуватися за боргом наявними активами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Коефіцієнти ліквідності активів і зобов'язань ТОВ «*»
за термінами погашення, тис. грн.**

Назва показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Найбільш ліквідні активи (A1)	126462	462233	517206
Активи, що швидко реалізуються (A2)	1067336	1684110	2256376
Повільно реалізовані активи (A3)	328604	492645	949844
Важкореалізовані активи (A4)	623578	725529	1123212
Найбільш термінові зобов'язання (П1)	1408684	2649917	3726937
Короткострокові пасиви (П2)	0	0	0
Довгострокові пасиви (П3)	360000	18847	56601
Власний капітал організації (П4)	377296	695753	1063100

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

На основі отриманих даних розрахунків наведено в таблиці 2.2 складаємо ліквідний баланс організації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ліквідність балансу ТОВ «*», тис. грн.**

Активи	Платіжний надлишок або недостаток		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
A1-П1	-1282222	-2187684	-3209731
A2-П2	1067336	1684110	2256376
A3-П3	-31396	473798	893243
A4-П4	246282	29776	60112

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Аналізуючи отримані результати, виявимо, що перша нерівність не спостерігалася протягом усього аналізованого періоду. «Перша нерівність показує, що підприємство не може виконати свої термінові зобов'язання абсолютно ліквідними активами (рис. 2.10).

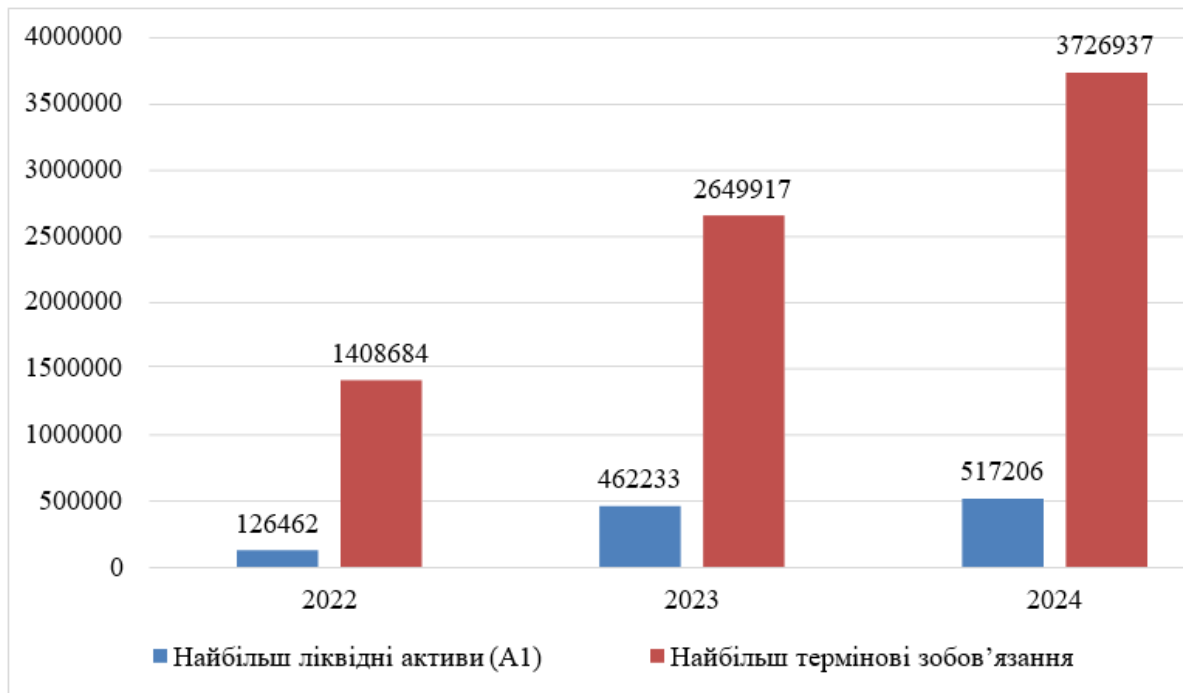


Рис. 2.10. Співвідношення найбільш ліквідних активів до термінових зобов'язань ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Відповідно до другої нерівності підприємство може розрахувати короткострокові зобов'язання перед кредиторами у 2024 році, які мають активи, які можна швидко продати (рис. 2.11).



Рис. 2.11 Співвідношення між швидкодоступними активами та короткостроковими зобов'язаннями ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

На основі третьої нерівності 2023-2024. Підприємство може погасити довгострокові позики за допомогою активів, що повільно обертаються (рис. 2.12).

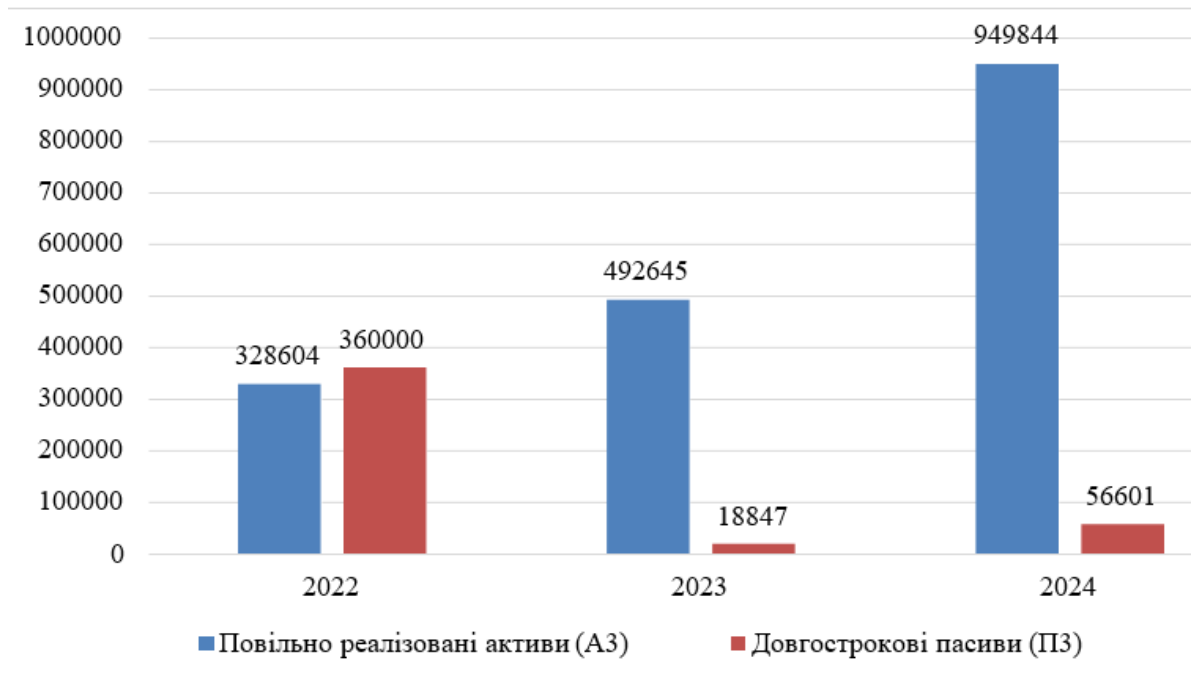


Рис. 2.12 Співвідношення між повільно оборотними активами та довгостроковими зобов'язаннями ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Четверта нерівність також не виконується, тобто. підприємство не має достатньо високої платоспроможності і не може відповідними активами погасити свої швидко і повільно ліквідовані зобов'язання» (рис. 2.13).

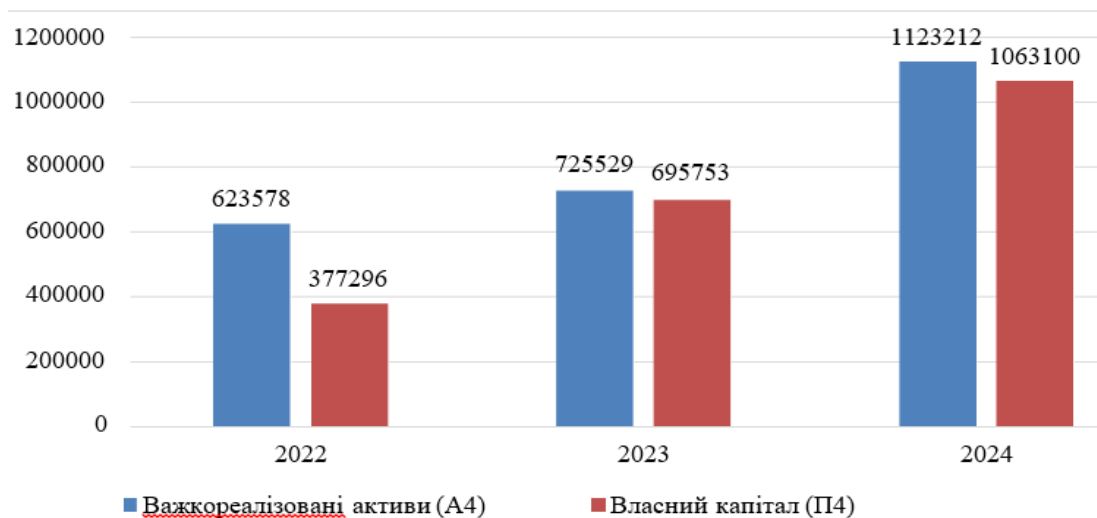


Рис. 2.13 Співвідношення важкореалізованих активів до власного капіталу ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності

З урахуванням абсолютних показників ліквідності та платоспроможності проаналізуємо відносні показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «*»**

Назва показника	Період			Відхилення за період	
	2022	2023	2024	2023-2022 гр.	2024-2023 гр.
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,081	0,996	0,999	-0,085	0,003
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,847	0,810	0,744	-0,037	-0,066
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,090	0,174	0,139	0,085	-0,036
Показник платоспроможності	-0,1618	-0,0113	-0,016	0,150	-0,005

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна зробити висновок, що практично всі показники відносної ліквідності у 2024 році залишаються в межах рекомендованих значень.

Таким чином, коефіцієнт поточної ліквідності за період 2022-2024 рр. становить. зменшився на 0,082, при цьому показник відповідає нормативному значенню, нижче меж 1-2 і становив у 2024 році 0,999.

Коефіцієнт швидкості впав у період 2022-2024 років. на 0,103 і залишається в межах рекомендованого значення (0,7-0,8) і становив у 2024 році 0,744.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,049, але залишається нижче нормативного значення (0,2-0,3) і склав у 2024 році 0,139. Динаміку показників ліквідності ТОВ «***» наведено на рисунку 2.16.

Показник платоспроможності не відповідає нормативному значенню і є від'ємним. Отримані таким чином результати показують, що підприємство не виконує всіх умов для підтримки ліквідності балансу.



Рис. 2.14 Динаміка показників ліквідності ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Далі проводимо аналіз фінансової стійкості організації (табл. 2.5). Фінансова стійкість - це невід'ємна частина загальної стійкості підприємства, збалансованість фінансових потоків, наявність грошових коштів, які дозволяють організації протягом певного часу продовжувати свою діяльність, включаючи обслуговування отриманих кредитів і випуск продукції.

Таблиця 2.5

Показники оборотних коштів ТОВ «*»**

Назва показника	Період			Абсолютне відхилення, (+,-)	
	2022	2023	2024	2024-2022	2024-2023
ВОА 1 (розрахований без урахування довгострокових та короткострокових пасивів)	-246282	-29776	-60112	216506	-30336
ВОА 2 (чистий оборотний капітал)	113718	-10929	-3511	-124647	7418
ВОА 3 (розрахований з урахуванням як довгострокових пасивів, так і короткострокової заборгованості за кредитами та позиками)	113718	-10929	-3511	-124647	7418

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що підприємство не має власних оборотних коштів для діяльності (рис. 2.15).

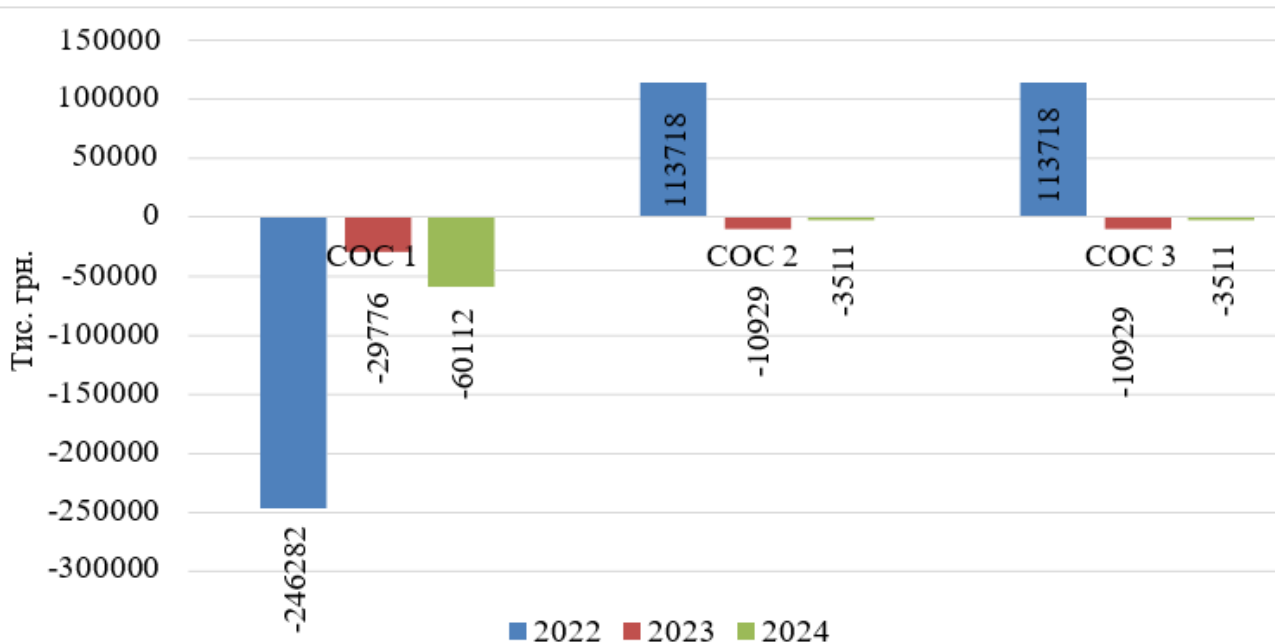


Рис.2.15 Динаміка величини оборотних коштів ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Після аналізу наявності Ваших оборотних коштів доцільно проаналізувати коефіцієнти фінансової стійкості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості організації ТОВ «*»**

Назва показника	Період			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2024-2022	2024-2023
Коефіцієнт фінансової автономії	0,176	0,207	0,219	0,031	0,013
Коефіцієнт фінансового левириджу	4,688	3,836	3,559	-0,852	-0,277
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,075	-0,004	-0,001	-0,079	0,003
Індекс постійного активу	1,653	1,043	1,057	-0,610	0,014
Коефіцієнт покриття інвестицій	0,344	0,212	0,231	-0,131	0,019
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,301	-0,016	-0,003	-0,317	0,012
Коефіцієнт мобільності майна	0,709	0,784	0,768	0,075	-0,016
Коефіцієнт мобільності оборотних коштів	0,083	0,175	0,139	0,092	-0,036
Коефіцієнт забезпеченості запасів	0,387	-0,032	-0,004	-0,419	0,028
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1,256	1,007	1,015	-0,248	0,008

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Якщо проаналізувати дані таблиці 2.6, то можна зробити висновок, що показники фінансової стійкості, які характеризують здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, підтримувати збалансованість активів і зобов'язань у мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечувати його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах прийняттого рівня ризику, свідчать про значну залежність підприємства від власних ресурсів, а саме позикових 10,70,2.

Коефіцієнт обігових коштів у 2024 році має від'ємне значення і становить -0,001, тобто. Підприємство відчуває труднощі з встановленням джерел фінансування нерухомості.

Проаналізовано в період 2022-2024 рр. Коефіцієнт фінансового левериджу в 2023 році порівняно з 2022 роком знизився на 0,852, а в 2024 році порівняно з 2023 роком – на 0,277, що в цілому є позитивним для фінансового стану господарської організації. Через структуру джерел фінансування коефіцієнт мобільності активів досить низький.

Для визначення достатності фінансування поточної діяльності ТОВ «***» доцільно оцінити абсолютну фінансову стійкість (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «***»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних оборотних засобів	-246282	-29776	-60112
Наявність власних та довгострокових позикових джерел формування запасів та витрат	113718	-10929	-3511
Показник загальної величини основних джерел формування запасів та витрат	1522402	2638988	3723426
Запаси та витрати	293810	341073	788043
Надлишок (+) або недолік (-) власних оборотних засобів	-540092	-370849	-848155
Надлишок (нестача) власних та довгострокових позикових джерел формування запасів та витрат	-180092	-352002	-791554
Надлишок (недолік) загальної величини основних джерел формування запасів та витрат	1228592	2297915	2935383
Тип фінансової стійкості	0; 0; 1	0; 0; 1	0; 0; 1
Нестійкий фінансовий стан			

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Згідно з даними, представленими в таблиці 2.7, у 2022-2024 рр. спостерігається нестабільна фінансова ситуація, «характеризується порушенням платоспроможності, при якій зберігається можливість встановлення рівноваги: за рахунок поповнення джерел капіталу, зменшення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів».

Далі проаналізуємо показники ділової активності, наведені в таблиці 2.8. Відносними показниками ділової активності (обігу), які характеризують ефективність використання ресурсів організації, є коефіцієнти оборотності.

Таблиця 2. 8

Показники діяльності та тривалості фінансового циклу ТОВ «*»**

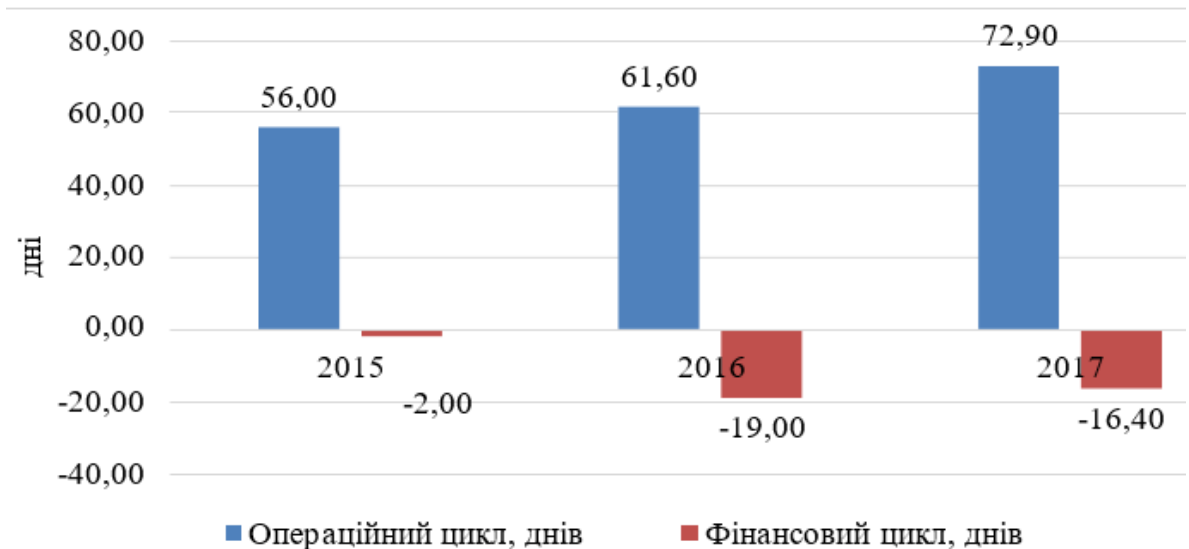
Показники	Значення показників у період, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн., (+,-)	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	4,075	3,518	3,100	-0,56	3,52
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	23,178	17,010	14,135	-6,17	17,01
Коефіцієнт оборотності поточних активів, оборотів	5,744	4,485	4,036	-1,26	4,48
Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	29,764	34,699	19,068	4,94	34,70
Період обороту запасів, днів	12,1	10,4	18,9	-1,72	10,37
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	8,193	7,027	6,660	-1,17	7,03
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	43,9	51,2	54,1	7,29	51,23
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	6,208	4,466	4,032	-1,74	4,47
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	58,0	80,6	89,3	22,62	80,61
Фондовіддача основних засобів, грн.	18,442	20,314	16,382	1,87	20,31
Операційний цикл, днів	56,0	61,6	72,9	5,57	61,60
Фінансовий цикл, днів	-2,0	-19,0	-16,4	-17,05	-19,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Якщо проаналізувати дані таблиці 2.8, то можна помітити погіршення показників, що характеризують господарську діяльність ТОВ «***», а саме

тривалість робочого циклу зросла на 16,9 дня або на 30,17%, тобто. 56 днів до 72,9 днів. Така динаміка тривалості виробничого циклу є негативним моментом. Фінансовий цикл, однак, негативний і досягає -16,4 дня.

Зв'язок між тривалістю фінансового та ділового циклів більш чітко можна побачити на рисунку 2.17.



**Рис. 2.17. Зв'язок між тривалістю фінансового та ділового циклів
ТОВ «***» у днях**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Загалом ця зміна фінансового циклу зумовлена збільшенням періоду боргу з 58 днів у 2022 році до 89,3 днів у 2024 році, тобто. на 31,3 дня або 53,97%. Негативний цикл грошових потоків є результатом відсутності у вас оборотного капіталу. Зв'язок між періодами стягнення дебіторської заборгованості та зобов'язань наведено на рисунку 2.18.

Оборотність заборгованості (в рази) динамічно знижувалася, а денна оборотність зростала, що свідчить або про збільшення сплачених організації відсотків, або про ліквідацію простроченої заборгованості, що оцінюється позитивно.

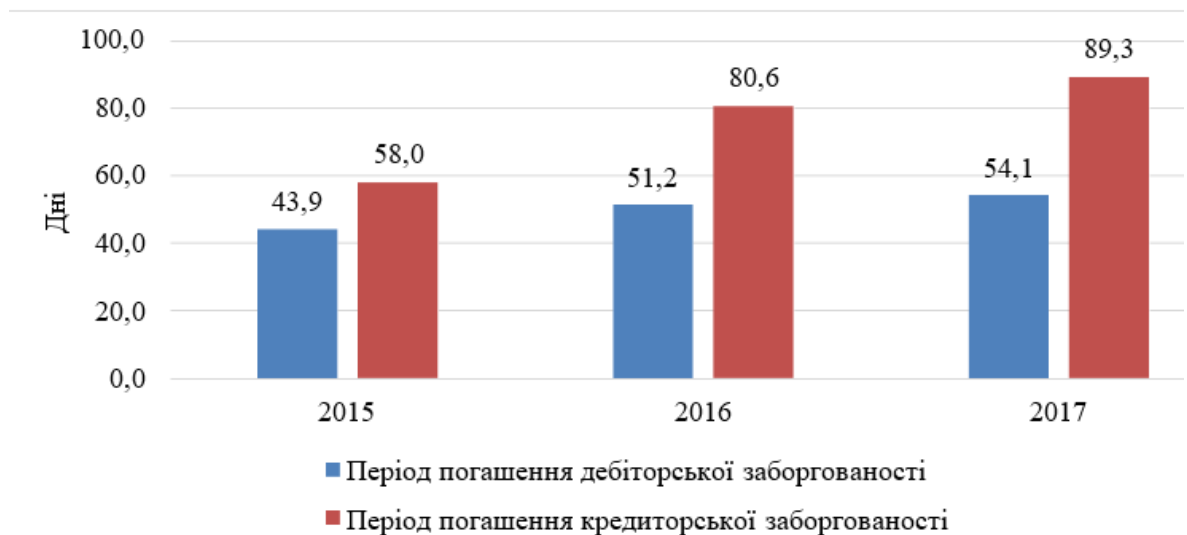


Рис. 2.18 Співвідношення між терміном погашення дебіторської заборгованості та зобов'язань ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Таким чином, аналіз фінансових показників показав, що фінансовий стан ТОВ «***» є задовільним. Хоча, за результатами аналізу, слід зробити висновок, що економічна організація має великі проблеми з фінансовою стабільністю, ліквідністю та діяльністю. Але більш точну оцінку можна отримати, оцінивши ймовірність банкрутства.

2.3 Оцінка ймовірності банкрутства товариства

Оцінка та прогнозування ймовірності банкрутства організації цікавить не тільки кредиторів, акціонерів, постачальників, клієнтів, державні органи та інших осіб, а й саму організацію, оскільки своєчасно вжиті заходи щодо виходу з кризової ситуації дозволяють підприємства продовжувати свою діяльність і відновлювати фінансово-економічні показники. Ми аналізуємо можливість фінансової неспроможності за допомогою кількох методів розрахунку.

Двофакторна модель Альтмана.

Ми оцінюємо ймовірність банкрутства за допомогою двофакторної моделі Альтмана. Дана модель є найпростішим із методів діагностики банкрутства, при

створенні якого враховуються лише два показники: коефіцієнт поточної ліквідності та частка залучених коштів у пасивах.

Ми обчислюємо Z-показник для 2023 та 2024 років, і отримані дані зведені в таблицю 2.9.

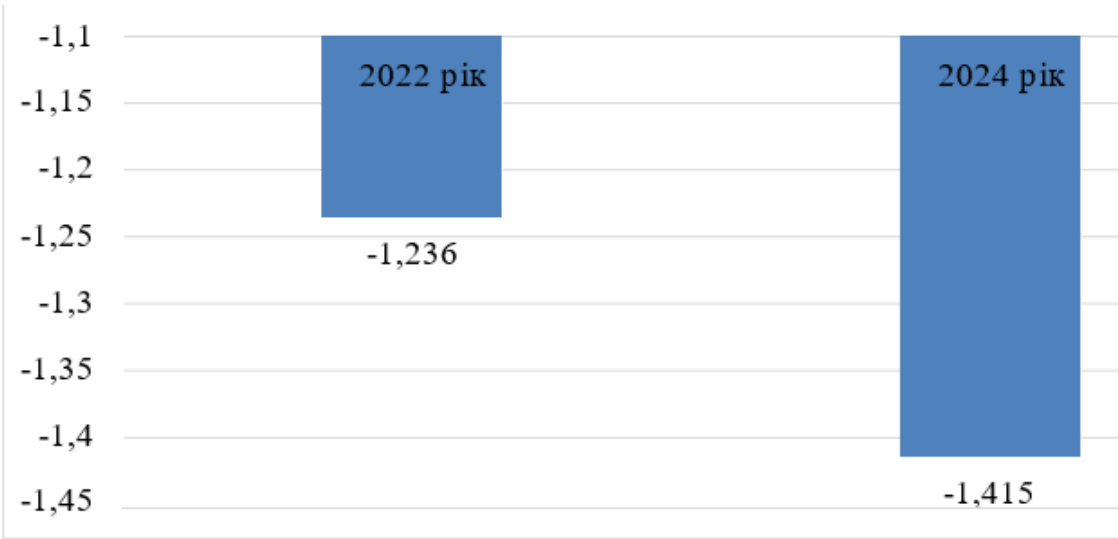
Таблиця 2.9

Значення двофакторної моделі Альтмана для ТОВ «*»**

Показники	2023 р.	2024 р.
Двофакторна модель	-1,236	-1,415
Вірогідність банкрутства	Дуже висока	Дуже висока

Джерело: власні дослідження

У результаті двофакторного аналізу видно, що період 2023-2024 рр. ймовірність банкрутства дуже висока. Динаміка вартості двофакторної моделі Альтмана ТОВ «***»у 2023-2024 рр. можемо побачити на рисунок
2.19.



**Рис. 2.19 Динаміка значення двофакторної моделі Альтмана
ТОВ «***»**

Джерело: власні дослідження

Показники прогнозу ймовірності банкрутства розраховані за моделлю за методикою IGEA (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Значення коефіцієнтів для розрахунку R-індексу ТОВ «*»**

Показники	2023 р.	2024 р.
K1 - чистий оборотний (працюючий) капітал/активи	-0,009	-0,012
K2 - чистий прибуток/власний капітал	0,431	0,310
K3 - виручка від реалізації/середня величина активів	3,518	3,100
K4 - чистий прибуток / сумарні витрати	-0,027	-0,023

Джерело: власні дослідження

Отримані дані зведені в таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Діагностика банкрутства ТОВ «*» за моделлю IGEA**

Рік	R показник	Імовірність банкрутства, %
2023	0,5255	більше 0,42 - ймовірність банкрутства: мінімальна (до 10%)
2024	0,3533	ймовірність банкрутства: низька (15%-20%)

Джерело: власні дослідження

Оскільки показник R більше нуля, бачимо, що ймовірність банкрутства мала (рис. 2.20).

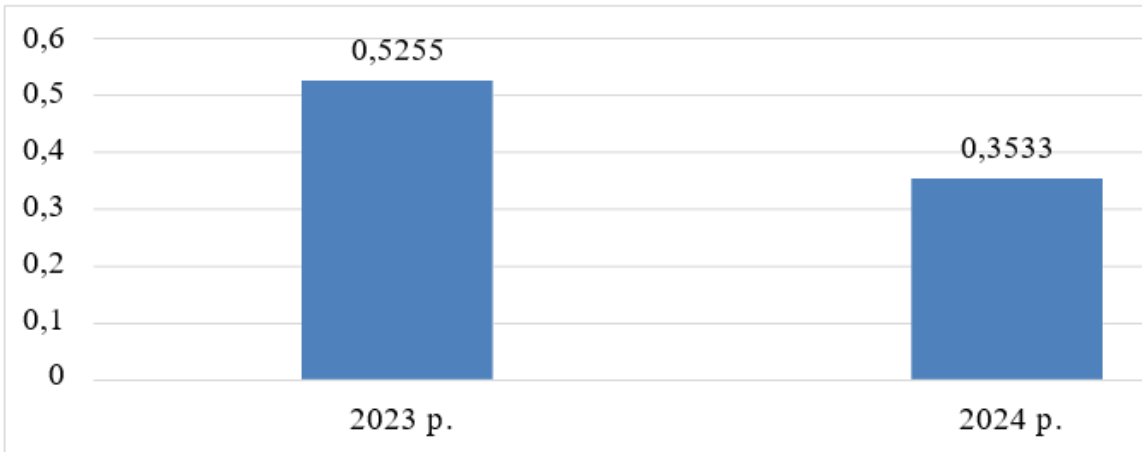


Рис. 2.20 Динаміка значення показника ймовірності банкрутства за моделлю IGEA для ТОВ «*»**

Джерело: власні дослідження

Модель R.S. Сайфулліна та Кадикова. Вони запропонували використовувати номер кредитного рейтингу для оцінки фінансового стану підприємств. Розраховані коефіцієнти за Р.С. Сайфулліна та Р.Р. Кадикова зведено в таблицю 2.12.

Таблиця 2.12

Значення коефіцієнтів для розрахунку R-індексу		
К – Показники	2023 р.	2024 р.
K1 - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,00	0,00
K2 – коефіцієнт поточної ліквідності	1,00	1,00
K3 - коефіцієнт оборотності активів	3,52	3,10
K4 - рентабельність продажів	0,06	0,05
K5 - рентабельність власного капіталу	0,55	0,40

Джерело: власні дослідження

Зведемо дані в таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

Діагностика банкрутства за моделлю Сайфуліна ТОВ «***»		
Рік	R показник	Імовірність банкрутства
2023	0,949	Низька
2024	0,768	Низька

Джерело: власні дослідження

У 2023–2024 роках показник більше нуля, що свідчить про низьку ймовірність банкрутства (рис. 2.21).

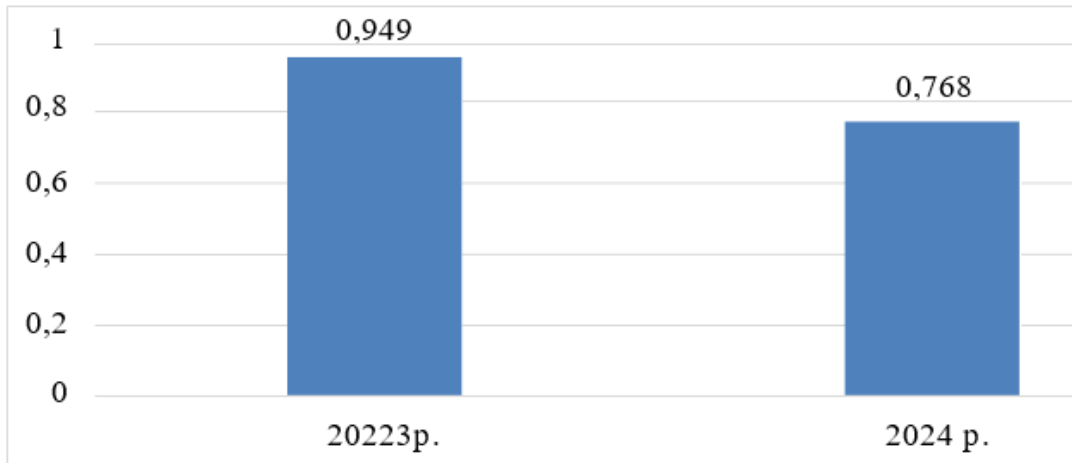


Рис. 2.21 Динаміка значення показника ймовірності банкрутства за моделлю Сайфуліна та Кадикова ТОВ «***»

Джерело: власні дослідження

Показники трьох моделей ймовірності банкрутства зведені в таблицю 17.

Таблиця 17

Ймовірність банкрутства ТОВ «*» з трьома моделями**

Название модели	2023 р.	2024 р.	Ймовірність банкрутства у 2025 р.	Ймовірність банкрутства у 2026 р.
Двофакторна модель Альтмана	-1,236	-1,415	Дуже висока	Дуже висока
Модель IGEA	0,5255	0,3533	Мінімальна	Низька
Модель Сайфуліна та Кадикова	0,949	0,768	Низька	Низька

Джерело: власні дослідження

На підставі розрахунків з використанням трьох моделей ймовірності банкрутства можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «***» є досить стабільним.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що основним видом діяльності є: роздрібна торгівля чоловічим, жіночим та дитячим одягом у спеціалізованих магазинах.

У 2022-2024 рр. Виручка від реалізації зросла на 6 281 448 тис. грн., або 71,83%, що пов'язано з підвищенням попиту на продукцію, розширенням виробничої програми ТОВ «***», а також зростанням цін. Описані вище зміни призвели до збільшення прибутку від реалізації, яка в 2022 році склала 482 130 тис. грн. У 2024 році сума прибутку від реалізації склала 802 793 тис. грн. Такі зміни призвели до зростання чистого прибутку у 2022–2024 роках. становив 212023 тис. грн., або 180,34 відсотка.

Продуктивність праці на одного працівника у 2024 році досягла 170755,80 тис. грн., що на 56,50% більше показника 2022 року. Середньооблікова чисельність працівників за цей же період зменшилася на 19 осіб. або 17,76% і в 2024 році було 88 осіб, фонд оплати праці збільшився на 22,35%, при цьому середньомісячна заробітна плата зросла на 48,77%, що склало в 2024 році 30125,0 грн.

В рамках розрахунків, проведених методом вартості чистих активів, вартість ТОВ «***» з року в рік зростає, що є позитивним моментом у діяльності організації.

Спостерігається нестабільна фінансова ситуація, що характеризується порушенням платоспроможності, з можливістю встановлення балансу за рахунок: поповнення власних коштів, зменшення дебіторської заборгованості та прискорення обороту запасів.

Фінансовий цикл негативний і становить -16,4 днів. Загалом ця зміна фінансового циклу зумовлена збільшенням періоду боргу з 58 днів у 2022 році до 89,3 днів у 2024 році, тобто. на 31,3 дня або 53,97%. Негативний цикл грошових потоків є результатом відсутності у вас оборотного капіталу.

Проте, виходячи з розрахунків з використанням трьох моделей ймовірності банкрутства, можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «***» є досить стабільним.

Враховуючи вищевикладене та тему нашого дослідження, робимо висновок, що основними проблемами в системі управління бізнесом є:

- 1) необґрунтоване збільшення розміру позовних вимог;
- 2) продовження терміну погашення дебіторської заборгованості, що, як правило, призводило до залучення додаткових грошей в обіг через затримки.

Вирішенню цієї ситуації присвячений наступний розділ роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ТОВ «***»

3.1 Рекомендації щодо підвищення ділової активності підприємства в системі антикризового фінансового управління

Як зазначалося в попередній главі, головними проблемами, з якими стикаються фінансові менеджери, є зростання запасів і дебіторської заборгованості, що призвело до збільшення терміну їх обороту.

У зв'язку з виявленими проблемами були розроблені заходи щодо оптимізації вимог підприємства. Заплановані заходи представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Діяльність щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «***»

Захід	Напрямок
1 Спонтанне фінансування	Стимулювання замовників до прискорення оплати наданих ним послуг, залучення нових клієнтів
2 Факторингові операції	Прискорення оборотності та інкасації дебіторської заборгованості
3 Здійснення короткострокових фінансових вкладень	Отримання додаткового доходу
4 Скорочення запасів	Набуття можливості скоротити кредиторську заборгованість за рахунок скорочення величини запасів

Джерело: власні дослідження

Управління дебіторською заборгованістю відіграє важливу роль в організації, оскільки ця заборгованість призводить до відволікання готівки та інших платіжних засобів із прямого обігу. Контроль та аналіз дебіторської заборгованості необхідний, якщо метою підприємства є підвищення фінансової стабільності.

Спонтанне фінансування - це надання знижок покупцям для скорочення термінів оплати (тобто якщо покупець оплачує товар раніше певної дати, то отримує знижку на придбаний товар).

Клієнтам, які мають порівняно невелику заборгованість, рекомендований метод стихійного фінансування.

Надання послуг таким клієнтам є періодичним, нерегулярним, тому найкращим стимулом для прискорення розрахунків є надання знижок за оплату рахунків до настання критичного періоду. Також це буде спосіб залучення клієнтів до роботи в ТОВ «***».

При аналізі дебіторської заборгованості слід звернути увагу насамперед на дані бухгалтерського обліку про заборгованість контрагентів, які містять інформацію про умови та розмір заборгованості та причини її виникнення.

Дебіторська заборгованість повинна бути погашена протягом 15 календарних днів з дня виникнення заборгованості.

У випадку значних контрагентів Генеральний директор має можливість продовжити термін погашення боргу до 30 календарних днів з дати виникнення боргу.

У таблиці наведено розрахунок упущеної вигоди для ТОВ «***» з урахуванням розміру та строку дебіторської заборгованості.

Таблиця 3.2

Втрачений прибуток ТОВ «*» у 2025 році**

Показники	2025 рік
1 Сума дебіторської заборгованості, тис. грн.	2 256 376
2 Чиста рентабельність продажів, %	5,34
3 Період погашення критичний, днів	30
4 Період погашення фактичний, днів	54,06
5 Ставка доходності, % (ряд. 2/12 міс. х (стор. 4-ряд. 3)/15дн.)	0,71
6 Розмір втраченої чистої вигоди, тис. нар. (ряд. 5/100 х ряд. 1)	16 111,45

Джерело: власні дослідження

Як видно з таблиці 3.2, недоотриманий прибуток ТОВ «***» в 2024 році склав 45 тис. грн., що підтверджує необхідність прискорення повернення дебіторської заборгованості.

Наступним заходом, запропонованим ТОВ «***» для покращення свого фінансового стану, стало так зване факторингове фінансування. Факторинг використовується як інструмент, який спрямована на запобігання затримок у реальному секторі.

Факторинг – це діяльність спеціалізованої установи зі стягнення коштів з боржників (тобто комерційних або промислових підприємств), а також з управління власною дебіторською заборгованістю.

Договір факторингового обслуговування підписується трьома сторонами, тобто є тристороннім. Його учасниками є продавець дебіторської заборгованості, факторингова підприємство та боржник. Підприємство, яка володіє дебіторською заборгованістю, зв'язується з факторинговою компанією і пропонує викупити борг контрагента. Факторингова організація збирає інформацію про боржника та його ймовірний рівень платоспроможності та розраховує розмір його комісійних.

У разі позитивного рішення укладається договір факторингу, який повинен містити такі положення, як: терміни, розмір переданих зобов'язань, обов'язки та права сторін.

Таблиця 3.3

Ролі учасників угоди ТОВ «*»**

	Кредитор	Дебітор	Фактор
Роль	Постачальник товарів чи послуг	Покупець, клієнт кредитора	Банк або спеціалізована компанія
Вигода від угоди	Безперебійний бізнес, привабливість товару для покупця за рахунок відстрочки, грамотне управління заборгованістю,	Отримання відстрочки платежу	Комісія за надані послуги

Джерело: власні дослідження

Пільговий період (він же період регресу або період очікування) - це час, протягом якого ви повинні повернути гроші, які ви отримали від фактору, якщо ваш клієнт не заплатив за виконану роботу.

Розглянемо ближче перший захід, який пропонує ТОВ «***» для оптимізації розміру дебіторської заборгованості - метод стихійного фінансування.

У цьому випадку при розрахунку розміру знижки необхідно розуміти, який відсоток підприємство готова кредитувати своїх клієнтів. Варто відзначити, що в цьому випадку відсоткова ставка не повинна перевищувати відсоток, під який підприємство позичає гроші. Це означає, що потрібно враховувати як банківські кредити, так і заборгованість перед постачальниками.

При визначенні розміру дисконту кредиторам необхідно виходити з того, що розмір дисконту не перевищує середньої процентної ставки за банківськими кредитами.

Середня процентна ставка кредиту для бізнесу становить 16,5% річних.

При визначенні кредитного рейтингу клієнта підприємство може розрахувати максимальну суму знижки за такою формулою:

$$\text{Скидка}_{\max} = \frac{R \times (T_{\max} - T)}{365},$$

де R - середня відсоткова ставка за кредитом (визначена%),

T - час, протягом якого клієнт повинен заплатити надані послуги, якщо він отримує знижку (це визначається в днях),

$T_{\max}$ — максимальний час, протягом якого підприємство може надати відстрочку платежу (у днях).

$$\text{Скидка}_{\max} = \frac{16.5 \times (30 - 15)}{365} = 0.678$$

У контракті про це зазначено так: «3/15 нетто 30».

Для розрахунку додаткового прибутку від використання вивільнених коштів можна скористатися такою формулою:

$$\text{ДП} = \frac{D_{\text{вз}} R}{100},$$

де, ДП — додатковий прибуток від використання вивільнених коштів;

R – виручка від реалізації;

Д дз – сума вивільнених коштів.

Таблиця 3.4

Ефективність надання знижок дебіторам ТОВ «*» на скорочення терміну розрахунків**

Назва показника	Величина
1 Сума дебіторської заборгованості, тис. грн.	789 732
2 Знижка, що надається за оплату в мінімальний термін	0,678
3 Період надання знижки, днів	15
4 Період погашення дебіторської заборгованості, днів	30
5 Заплановане значення виручки від, тис. грн.	16 529 161,00
6 Рентабельність продажів, %	0,71
7 Економія дебіторів від розрахунку у мінімальні терміни	5354,38
8 Додатковий прибуток від використання тих, хто вивільнився коштів	5600,78

Джерело: власні дослідження

Складовою частиною методу стихійного фінансування є порівняння результату прискорення розрахунків з дебіторами з витратами на його забезпечення.

Шляхом порівняння суми додаткового прибутку з упущеною вигодою встановлено, що вигідно робити дисконт, оскільки додатковий прибуток у цьому випадку значно перевищує потенційний збиток. Однак варто визначитися, чи вигідна ця пропозиція клієнтам.

Щоб вирішити, чи приймати знижку замість відстрочки платежу, необхідно скористатися розрахунком ціни відхилення знижки, яка розраховується за такою формулою:

$$Ц = \frac{СК}{100\% - СК} \times 100\% \times \frac{365}{T_1 - T_0},$$

де, С — ціна упущеної знижки;

СК – розмір запропонованої знижки;

T₁ – максимальний термін дії відстрочки платежу;

T₀ – період, протягом якого діє знижка.

$$Ц = \frac{0,678}{100\% - 0,678} \times 100\% \times \frac{365}{30 - 15} = 16,61$$

Якщо порівняти «вартість відмови від знижки» з вартістю банківського кредиту, то бачимо, що клієнту вигідно і вигідно користуватися знижкою, оскільки відмова від знижки в цьому випадку коштує на 0,11 п.п. дорожче банківського кредиту.

Ми можемо запропонувати знижку, меншу за максимально можливу, але в цьому випадку ми повинні продовжити термін дії знижки. І продавцю, і покупцеві вигідно розрахуватися протягом 15 днів, інакше покупець втрачає знижку і змушений буде заплатити повну вартість товару. Продовження відстрочки приваблює клієнтів, але упущена вигода є своєрідною ціною в боротьбі з конкурентами.

Використання методу стихійного фінансування вигідно як клієнту, так і ТОВ «***»: скорочуючи термін платежу, клієнт зменшує борг і отримує знижку 0,678% при оплаті в найкоротші терміни. За допомогою цього методу наша підприємство забезпечує додатковий чистий прибуток за рахунок прискорення оборотності активів у розрахунках, вивільнення активів та інвестування їх в обіг (5600,78 тис. грн.- додатковий чистий прибуток від виданих коштів).

Для другої групи боржників для прискорення розрахунків рекомендовано використання факторингових операцій. Факторингові послуги пропонує велика кількість фінансово-кредитних організацій.

У ТОВ «***» працює в секторі бізнес-послуг Ощадбанку. Цей банк тривалий час надає підприємству розрахунково-касове обслуговування, платіжні картки та інші операції.

У ТОВ «***» набагато простіше укласти договір факторингу з банком, де відкрито рахунок. Банк має дані про поточні рахунки своїх клієнтів. Так швидше прийняти рішення про укладення договору та визначити розумну межу факторингових операцій.

В ТОВ «***» укладає договір факторингу з Ощадбанком на наступних умовах:

- сума факторингової операції 902 550 тис. грн.;
- передплата 90%, резерв 10% мінус комісія банку;
- плата за фінансування, тобто річна ставка 20%;
- комісія за факторингову послугу становить 1% від суми боргу.

Таблиця 2.5

Ефективність впровадження факторингу ТОВ «*»**

Назва показників	Величина
1 Сума факторингової операції FV, тис. грн.	676 912,80
2 Сума авансу з факторингової операції А, тис. грн.	609 221,52
3 Строк оплати дебіторської заборгованості за договором, днів	60
4 Комісія за фінансування, річна, d1, %	20
5 Комісія за факторингове обслуговування d2, у відсотках від суми угоди	1
6 Загальна сума комісії банку, тис. грн.	29 023,80
7 Сума резерву, тис. грн.	38 667,48
8 Економічний ефект за умови застосування факторингу PV, тис. грн.	647 889,00
9 Рентабельність продажів, %	0,71
Разом	4 626,19

Джерело: власні дослідження

Економічний вплив події можна розрахувати за такою формулою:

$$PV = FV(1 - f \cdot d_1) - FV \cdot d_2,$$

де, PV - це загальна сума, отримана організацією при укладанні договору факторингу;

PV - сума факторингової операції;

F - відношення між кількістю днів, що залишилися до виплати вимог, і кількістю років;

d₁ - плата за фінансування, тобто щорічна, виміряна у %;

d₂ - комісія факторингової послуги, % від суми операції.

Підставляємо отримані дані у формулу (15), звідки отримуємо:

$$PV = 67691280 \times (160/365 \times 0,2) - 67691280 \times 0,01 = 38667,48 \text{ тис. грн.}$$

Розмір комісії, що стягується банком за надані факторингові послуги, можна розрахувати за такою формулою:

$$FV - PV = 676912,80 - 647889,00 = 29023,80 \text{ тис. грн.}$$

Цю суму ще називають економічним ефектом банку від факторингової операції.

Потім ми можемо розрахувати суму авансового платежу для факторингової операції, у нашому випадку вона дорівнює:

$$A = 676912,80 \times 0,9 = 609221,52 \text{ тис. грн.}$$

Тепер ми можемо розрахувати суму резерву, для цього потрібно скористатися формулою:

$$R = FV - A - (FV - PV)$$

Замінімо отримані раніше дані:

$$R = 676912,80 - 609221,52 - 29023,80 = 3867,48 \text{ тис. грн.}$$

Резерв (тобто залишкова сума) має бути сплачена після того, як буде сплачено весь борг.

Тепер ми можемо порівнювати претензії на основі вибраних дій. Дані свідчать, що факторинг економічно вигідний для ТОВ «***», так як вивільняє кошти: перший факторний платіж у розмірі передоплати становить 609 221,52 тис. грн. і сума резерву 3867,48 тис. грн.

При цьому виручку планують збільшити на 10% завдяки запланованій системі знижок.

Порівняємо дебіторську заборгованість після реалізації описаних заходів.

Таблиця 3.6

Порівняння показників дебіторської заборгованості ТОВ «*» до та після запропонованих заходів**

Показники	Розмір показника до застосування факторингу	Розмір показника в прогнозованому періоді	Зміни
1 Виторг про реалізацію, тис. грн.	15 026 510	16 529 161	-112067,71
2 Дебіторська заборгованість, тис. грн.	2 256 376	789 732	-1 466 644
3 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, Кодз (оборотів)	6,66	20,93	14,27
4 Період погашення дебіторської заборгованості, Пдз (днів)	54,8	17,4	-37,4

Джерело: власні дослідження

Як видно з таблиці 2. 6, за рахунок використання факторингу і введення знижок для скорочення терміну оплати дебіторська заборгованість зменшиться на 1466644 тис. грн.(рис. 3.1).

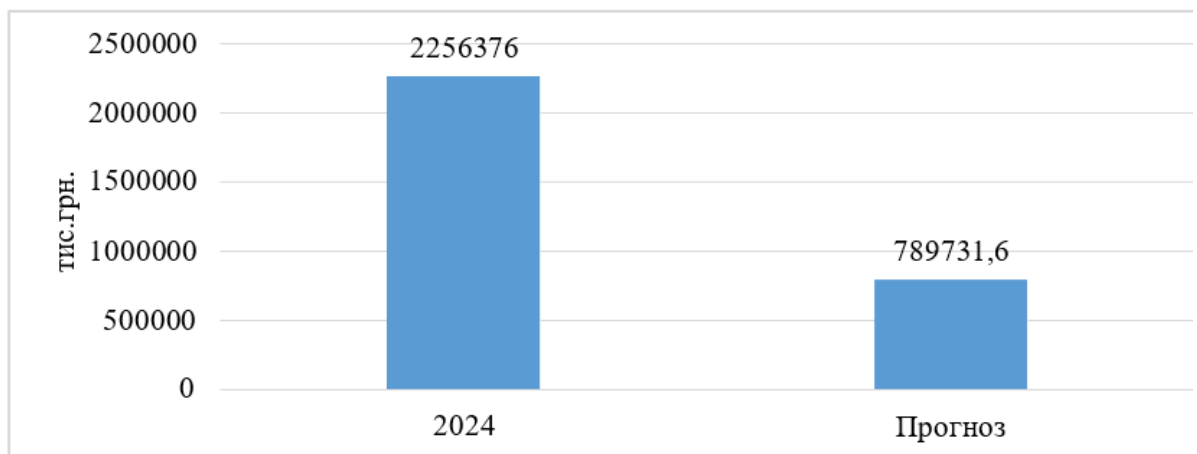


Рис. 3.1 Оціночна вартість дебіторської заборгованості ТОВ «*»**

Джерело: власні дослідження

При цьому величина оборотності дебіторської заборгованості за рік зміниться з 6,66 до 20,93 оборотності в плановому періоді, тобто на 14,27 (рис. 3.2).

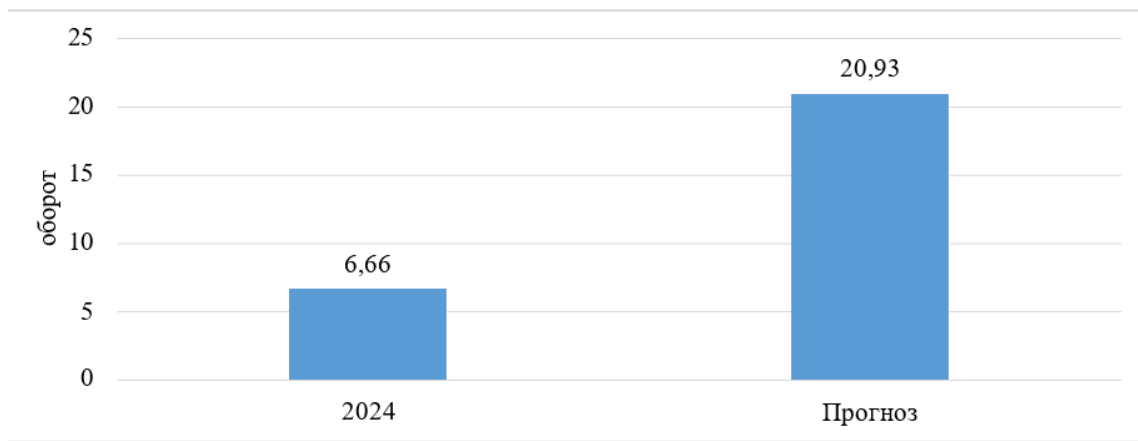


Рис. 3.2 Розрахункова величина оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «*»**

Джерело: власні дослідження

Враховуючи вищевикладене, термін погашення буде скорочено на 37,4 дня і в прогностному періоді становитиме 17,4 дня (рис. 3.3).

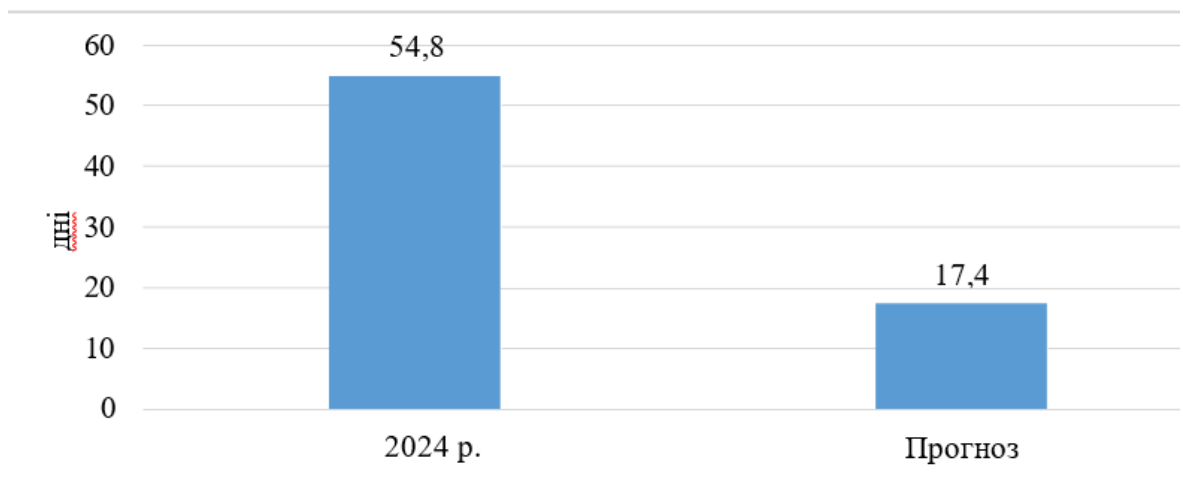
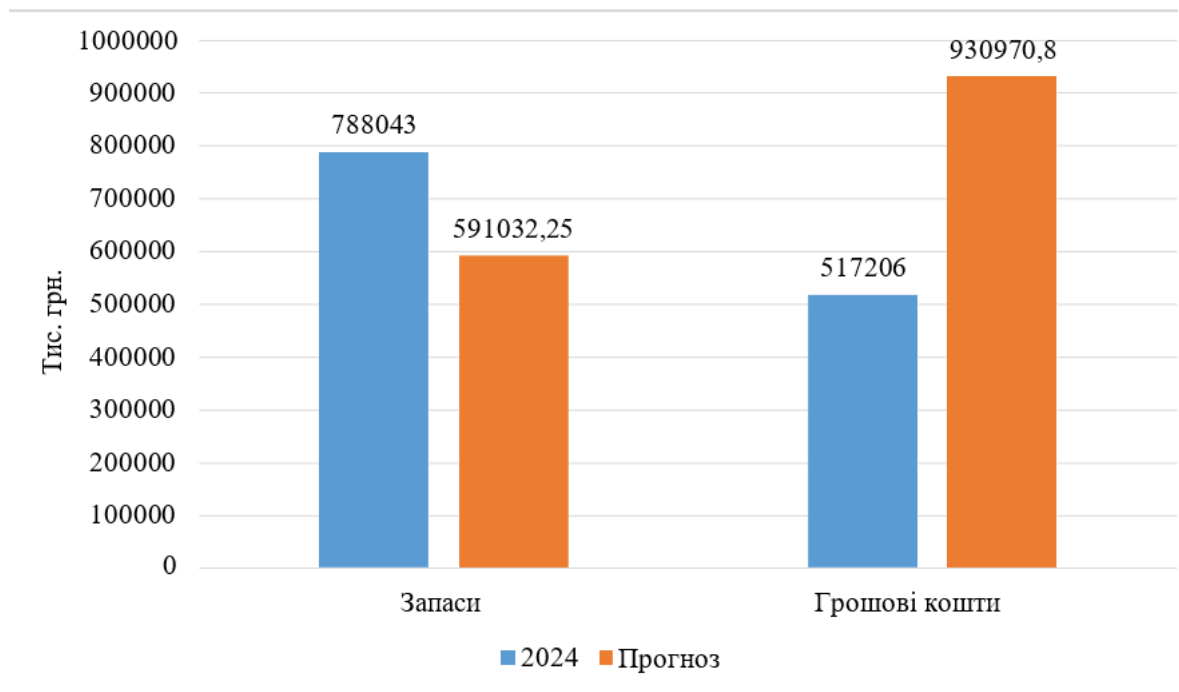


Рис. 3.3 Розрахункове значення тривалості періоду стягнення дебіторської заборгованості ТОВ «*»**

Джерело: власні дослідження

Результати підтверджують ефективність цих методів для ТОВ «***». Не менш важливим є зменшення запасів. Як показує досвід підприємств, які вже впровадили модель управління запасами з фіксованою періодичністю поповнення до постійного рівня, ця модель дозволяє скоротити кількість некондиційних (нереалізованих) запасів на складі.

Оскільки за останніми даними інвентаризації на складі ТОВ «***» фактично накопичилося нереалізованих обсягів на суму 788 043 тис. грн., то впровадження запланованих заходів дозволить вивільнити приблизно 512 228 тис. грн. і збільшити цю суму грошових коштів на підприємстві та зменшити дебіторську заборгованість, отриману від реалізації простроченої продукції (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Розрахункова вартість резервів і грошових коштів
ТОВ «***»**

Джерело: власні дослідження

Враховуючи основні напрямки покращення фінансових показників, наступним кроком є визначення впливу цих змін на фінансовий стан в цілому та на діяльність зокрема.

3.2. Фінансово-економічне обґрунтування планованої діяльності підприємства

Завдяки вжитим заходам щодо покращення використання фінансових ресурсів ТОВ «***» очікується зміна його фінансових показників (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Зміна фінансових показників ТОВ «***» в результаті заходів щодо поліпшення використання фінансових ресурсів

Показники	Період		Відхилення	
	2025 р.	Плановий	+, -	%
Виручка	15026510	16529161	1502651	10,00
Собівартість продажів	0	0	0	-
Валовий прибуток (збиток)	15026510	16529161	1502651	10,00
Комерційні витрати	14223717	14223717	0	0,00
Прибуток (збиток) від продажу	802793	2305444	1502651	187,18
Відсотки до отримання	8789	8789	0	0,00
Відсотки до сплати	0	0	0	-
Інші доходи	61164	61164	0	0,00
Інші витрати	449643	449643	0	0,00
Прибуток (збиток) до оподаткування	423103	1925754	1502651	355,15
Поточний податок на прибуток	55756	385150,8	329394,8	590,78
Чистий прибуток (збиток)	329593	1540603,2	1211010	367,43

Джерело: власні дослідження

Зміна поточних показників діяльності ТОВ «***» вплине на його кінцеві результати.

Дані таблиці 3.7 показують, що за рахунок збільшення обсягу реалізації і відносного зниження витрат на збут прибуток від реалізації збільшується на 1502651 тис. грн., або в 1,87 рази більше, все це призвело до збільшення чистого прибутку на 1211010 тис. грн., або в 3,67 рази, тим самим збільшивши суму нерозподіленого прибутку.

Таким чином, ТОВ «***» може збільшити обсяг джерел самофінансування та зменшити на відповідну суму потребу в джерелах довгострокового фінансування за рахунок зміни економічних результатів, збільшення резервного капіталу, зміни суми заборгованості та резервів.

Планова вартість основних засобів і груп пасивів у балансі АС «Глорія Джинс» з урахуванням вищезазначених запланованих заходів, які торкнулися не тільки дебіторської заборгованості та запасів, а й довгострокових та короткострокових зобов'язань, наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Планова вартість основних фондів та груп пасивів у балансі

ТОВ «***»

Показники	Період		Відхилення	
	2025 р.	Прогнозний період	+, -	%
Актив балансу				
1. Необоротні активи	1123212	1123212	0	0,00
2. Оборотні активи	3723426	2527511	-1195915	-32,12
В том числі				
запаси	788043	591032	-197011	-25,00
Податок на додану вартість за придбаними цінностями	7586	7586	0	0,00
Дебіторська заборгованість	2256376	789 732	-1466644	-65,00
Грошові кошти	517206	930971	413765	80,00
Інші оборотні активи	154215	208190	53975	35,00
Баланс	4846638	3650723	-1195915	-24,68
Пасив балансу				
1. Капітал та резерви, в тому числі:	1063100	2603703	1540603	144,92
2. Довгострокові зобов'язання	56601	56601	0	0,00
3. Короткострокові зобов'язання	3726937	990419	-2736518	-73,43
Баланс	4846638	3650723	-1195915	-24,68

Джерело: власні дослідження

Так, суттєво змінилася структура джерел фінансування за рахунок використання факторингу, управління запасами та розширення ринку збуту ТОВ «***»(рисунок 3.5).

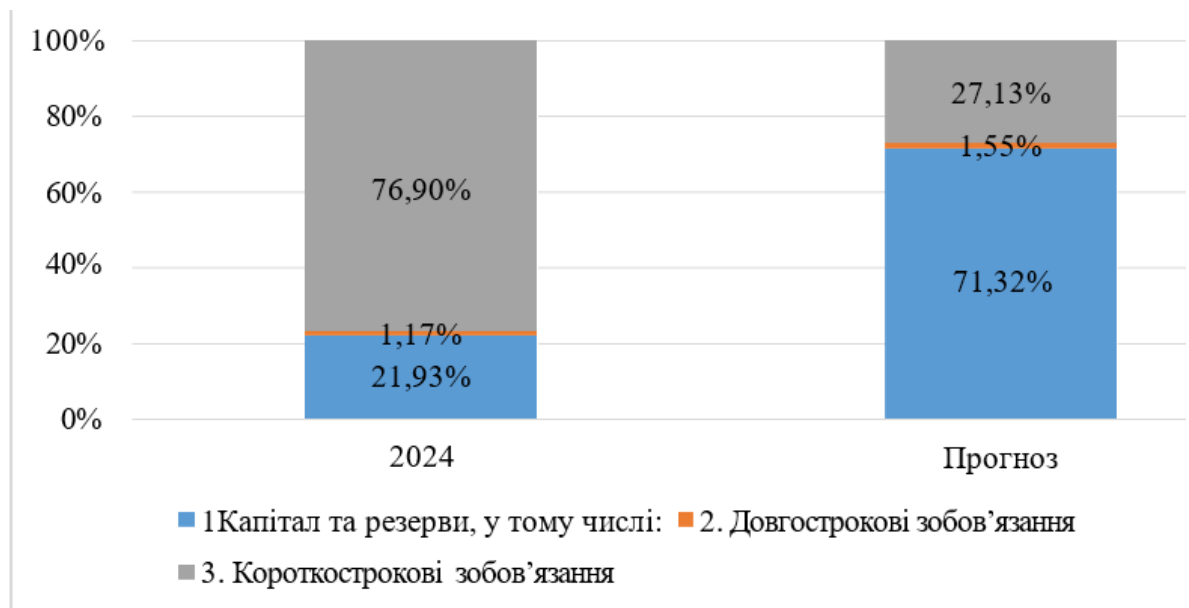


Рис. 3.5 Структура джерел фінансування ТОВ «*»**

Джерело: власні дослідження

І хоча ситуація вже покращилася, організації рекомендується продовжувати реалізацію розробленої стратегії зниження вимог. Для цього можна розробити систему знижок для постійних клієнтів при повній оплаті, а також використовувати прогресивні методи рефінансування дебіторської заборгованості, такі як факторинг і форфейтинг.

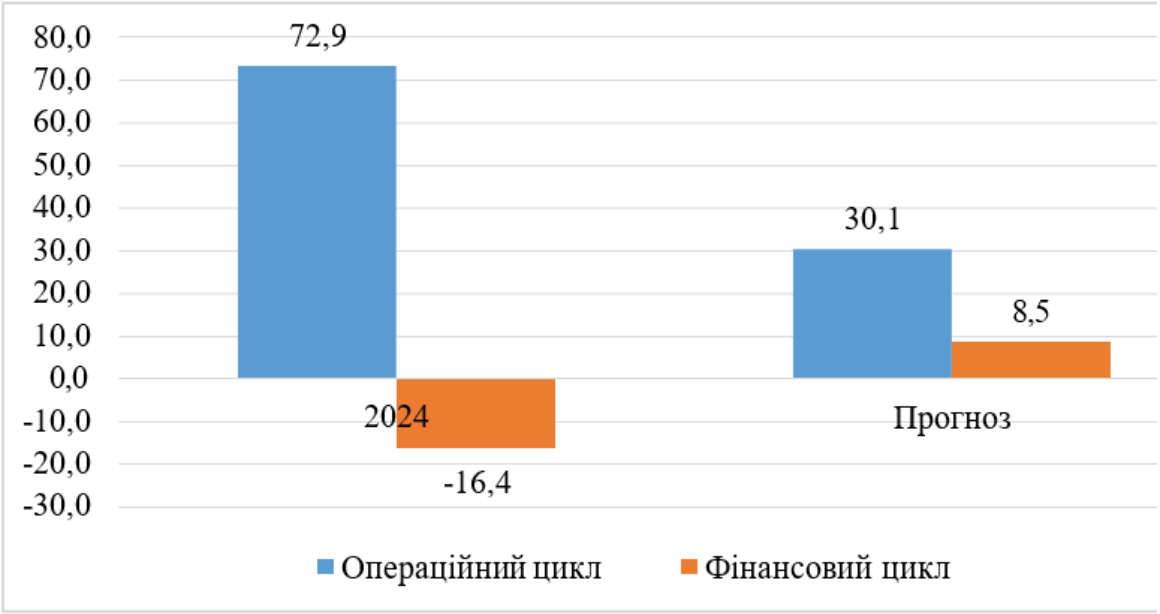
Нижче проаналізуємо планові показники підприємницької діяльності (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Основні показники діяльності ТОВ «*»**

Назва показника	Період		Відхилення за період	
	2025	Прогнозний період	+, -	%
Тривалість обороту запасів	18,88	12,87	-6,01	-31,82
Період погашення дебіторської заборгованості	54,06	17,20	-36,86	-68,18
Період погашення кредиторської заборгованості	89,29	21,57	-67,72	-75,84
Операційний цикл	72,94	30,07	-42,86	-58,77
Фінансовий цикл	-16,35	8,50	24,85	-151,99

Аналізуючи дані таблиці 3.9, можна зробити висновок, що за плановий період суттєво покращилися бізнес-показники, так за рахунок прискорення оборотності запасів і скорочення терміну погашення дебіторської заборгованості та зобов'язань бізнес-цикл скоротився на 58,77%, а в плановому періоді цикл становив мінус 2,07 дня між 30,0 і 20,0 циклами, що більш наочно показано на рисунку 3.6.



**Рис. 3.6 Зв'язок між діловими та фінансовими циклами
ТОВ «***»**

Джерело: власні дослідження

Тоді доцільно розрахувати вплив таких параметрів на зміну показників неплатоспроможності.

Ми оцінюємо ймовірність банкрутства за допомогою двофакторної моделі Альтмана. Розраховуємо Z-score для 2024 року та прогнозного року. і отримані дані зведені в таблицю 3.10.

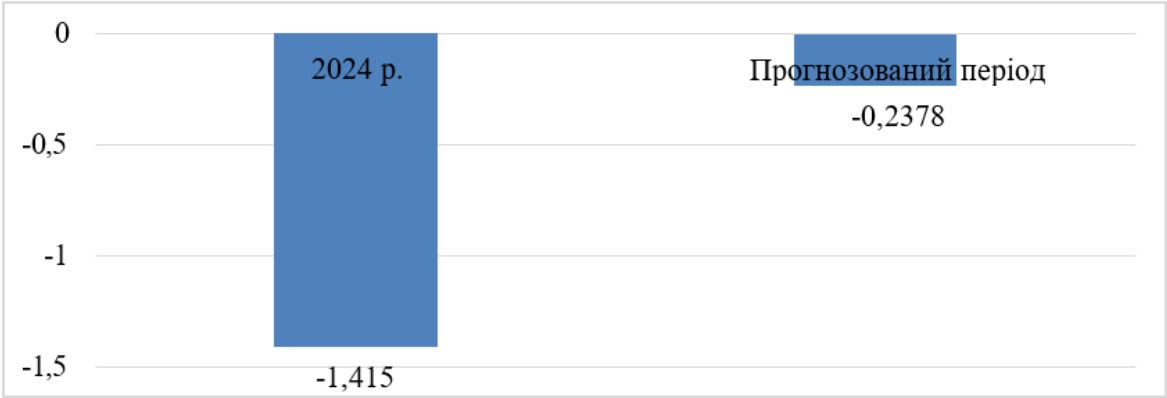
Таблиця 3.10

Значення двофакторної моделі Альтмана для ТОВ «*»**

Показники	2024 р.	Прогнозний період
Двофакторна модель	-1,415	-0,2378
Імовірність банкрутства	Дуже висока	Дуже висока

Джерело: власні дослідження

Результати двофакторного аналізу чітко показують, що ймовірність банкрутства в прогнозований період все ще дуже висока, але ситуація все ще має позитивну тенденцію. Динаміка значення двофакторної моделі Альтмана ТОВ «***» за прогнозний період наведена на рисунку. 3.7.



**Рис. 3.7 Динаміка значення двофакторної моделі Альтмана
ТОВ «***» в прогнозований період**

Джерело: власні дослідження

Далі розраховуємо показники для прогнозування ймовірності банкрутства в прогнозованому періоді за допомогою моделі за методикою Іркутської державної економічної академії (табл. 2.11).

Таблиця 3.11

Значення коефіцієнтів для розрахунку R-індексу

Показники	2024 р.	Прогнозний період
К1 - чистий оборотний (працюючий) капітал / активи	-0,012	0,059
К2 - чистий прибуток/власний капітал	0,310	0,592
К3 - виручка від реалізації/середня величина активів	3,100	4,528
К4 - чистий прибуток / сумарні витрати	-0,023	0,108

Джерело: власні дослідження

Отримані дані зведені в таблицю 3.12.

Таблиця 3.12

Діагностика банкрутства ТОВ «*» в прогнозований період**

Рік	R показник	Імовірність банкрутства, %
2024	0,3533	ймовірність банкрутства: Низька (15%-20%)
Прогнозний період	1,4281	ймовірність банкрутства: Мінімальна (до 10%)

Джерело: власні дослідження

Оскільки показник R більше нуля, ми бачимо, що ймовірність банкрутства знаходиться на мінімальному рівні (рис. 3.8).

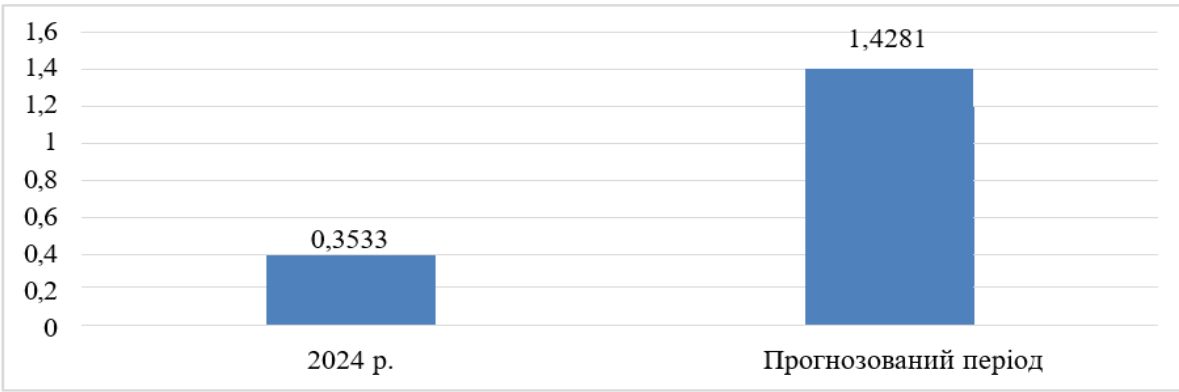


Рис. 3.8 Динаміка значення показника прогнозу ймовірності банкрутства за моделлю IGEA для ТОВ «*» протягом прогнозного періоду**

Джерело: власні дослідження

Тоді R.S. коефіцієнти за моделлю Сайфулліна та Р.Р. Кадикова, яка зведена в табл.3.14.

Таблиця 3.14

Значення коефіцієнтів для розрахунку R-індексу

Показники	2024 р.	Прогнозний період
K1 - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,00	-0,08
K2 – коефіцієнт поточної ліквідності	1,00	-0,08
K3 - коефіцієнт оборотності активів	3,10	-0,42
K4 – рентабельність продажів	0,05	0,14
K5 – рентабельність власного капіталу	0,40	0,74

Узагальнимо дані таблиці 3.15.

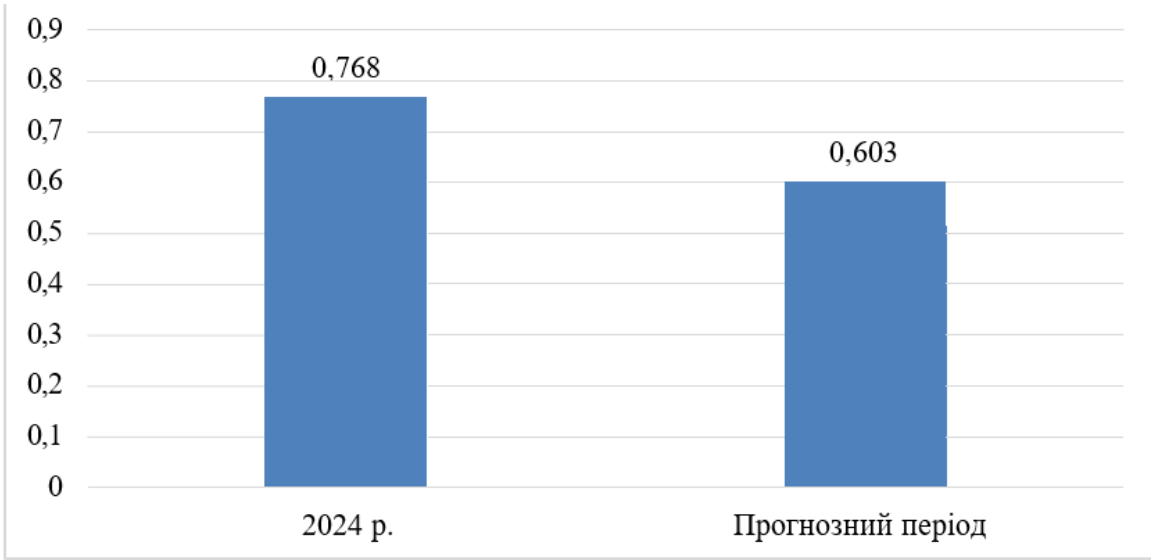
Таблиця 3.15

**Діагностика банкрутства в залежності від моделі Сайфулліна та
Кадикова для ТОВ «***».**

РІК	показник	Імовірність банкрутства
2025	0,768	Низька
2026	0,603	Низька

Джерело: власні дослідження

Показник більше нуля, що свідчить про низьку ймовірність банкрутства (рис. 3.9).



**Рис. 3.9. Динаміка значення показника ймовірності банкрутства
Сайфулліна та Кадикова для ТОВ «***»**

Джерело: власні дослідження

Показники трьох моделей ймовірності банкрутства зведені в таблицю 3.16. Аналізуючи дані таблиці 3.16, знаходимо, що прогнозоване значення ймовірності банкрутства свідчить про стабілізацію ситуації. Це означає, що за рахунок запланованих заходів, а саме збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції на 10%, ми зменшили дебіторську заборгованість.

Таблиця 3.16

Прогнозована ймовірність банкрутства ТОВ «*» за трьома
моделями**

Назва моделі	2024 р.	Прогнозний період	Ймовірність банкрутства у 2024 р.	Ймовірність банкрутства у прогнозованому періоді
Двофакторний модель Альтмана	-1,415	-0,238	Дуже висока	Дуже висока
Модель IGEA	0,3533	1,428	Низька	Мінімальна
Модель Сайфулліна та Кадикова	0,768	0,603	Низька	Низька

Джерело: власні дослідження

З покращенням боргів за рахунок платіжної дисципліни та зменшення запасів зменшується абсолютна та відносна величина залежності підприємства від зовнішніх джерел, а також покращуються показники ефективності бізнесу. Що в свою чергу призводить до зниження ймовірності банкрутства.

3.3. Вдосконалення антикризового фінансового управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Банкрутство завжди було найсерйознішою проблемою практично кожної російської підприємства. Останнім часом ризики зросли через воєнні дії, які охопили всю країну, та світову економічну кризу, яка спровокувала різке падіння світових цін на вуглеводневу сировину та паливо.

Більшість малих і середніх підприємств давно закриті, а багато хто зараз знаходяться на межі краху, незважаючи на всі заходи уряду щодо допомоги економіці. Помітна проблема і у великих підприємствах, включно з так званими системоутворюючими та безперервними циклами, які діяли навіть під час карантину.

Зараз, коли багато підприємств в Україні знаходяться на межі банкрутства, виникненням і реалізацією антикризової стратегії є фінансовий менеджмент, під яким розуміють визначену керівництвом підприємства сукупність методів, спрямованих на підтримку або відновлення платоспроможності, її фінансове оздоровлення в нестабільних умовах.

В даний час багато підприємств знаходяться в скрутному фінансовому становищі і потребують ефективних антикризових заходів. фінансовий менеджмент. Однак статистика наразі не відображає ці негативні процеси.

Одним із найважливіших факторів, який допомагає подолати втрату фінансової стійкості та усунути неплатоспроможність, а також зменшити втрату ринкової вартості внаслідок кризи, є вміння вносити пропозиції щодо вдосконалення антикризового фінансового менеджменту в підприємствах. Якщо проаналізувати зміст і завдання антикризового управління, то можна виділити дві його основні складові:

- превентивне або ризик-менеджмент;
- антикризове управління.

В умовах нестабільного ринкового середовища превентивні антикризові заходи набувають особливого значення, що дозволяє розпізнати симптоми кризи, що починається, і вчасно її нейтралізувати. Необхідно вміти правильно діагностувати фінансовий стан підприємства в довгостроковій перспективі.

Початкова система антикризового менеджменту така, що ми витрачаємо набагато менше часу та грошей на запобігання кризі, ніж на її подолання. Раннє розпізнавання ознак кризи дозволяє керівникам підприємств підтримати свій бізнес і зберегти ймовірність його сталого функціонування в майбутньому.

Превентивна антикризова дія - це реакція керівництва на життєву ситуацію підприємства в умовах ризику або невизначеності, коли організація реалізує низку попередніх заходів, спрямованих на зміцнення своїх позицій на ринку. За цих умов ця складова антикризового управління виконує функції захисту підприємства від зовнішніх умов, що динамічно розвиваються, аналізу та оцінки причин розвитку ризикових ситуацій.

Практично всі бізнес-одиниці працюють в умовах управління ризиками, змушені постійно шукати компроміс між внутрішнім потенціалом підприємства, вимогами ринку та агресивністю зовнішнього середовища. Однак, якщо управління ризиками не в змозі запобігти неприйнятній тенденції зростання витрат і збитків, виникає потреба в управлінні кризою.

Антикризове управління — вид управлінської діяльності в ситуаціях значного погіршення становища підприємства, що загрожує його продовженню. У цьому сенсі антикризове управління – це система виживання підприємства в умовах глибокої кризи, його функціонування та виходу з цієї ситуації.

Слід зазначити, що потреба в антикризовому управлінні виникає не лише в країнах з перехідною економікою, а й у будь-якій економічній системі. Загрози для діяльності підприємства можуть виходити від постачальників або споживачів, виникати внаслідок виникнення або погіршення форс-мажорних обставин, міжнародної ситуації тощо. Тому ризик-менеджмент часто переростає в антикризовий менеджмент.

Для підвищення антикризового ефекту корпоративного фінансового менеджменту запропоновано такі заходи.

1. Регулярне проведення об'єктивного комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємств.
2. Виявлення та розробка заходів щодо усунення виникаючих ризиків.
3. Підвищення ліквідності підприємства шляхом ефективної роботи з дебіторами.
4. Дослідження ринку та розширення частки реалізованих товарів/послуг у найбільш популярних сегментах.
5. Підтримання або встановлення ліквідності балансу.

Проведення своєчасного та всебічного фінансового аналізу підприємств є не лише основним завданням антикризового, але й загальнокорпоративного управління. За результатами якісного дослідження проводиться фінансовий аналіз, приймаються зважені економічні рішення, які сприяють успішній роботі підприємства.

Проведення фінансового аналізу дозволяє виявити «вузькі місця», діагностувати зони можливих криз в підприємства. Крім того, фінансовий аналіз підприємства повинен не тільки скеровувати діяльність з оцінки поточного фінансового стану, а й здійснювати постійну роботу з поліпшення фінансового стану підприємства.

Дебіторська заборгованість становить значну частину оборотних активів багатьох російських підприємств. Клієнтам надається відстрочка платежу, а передбачені договором кошти не надходять в повному обсязі в запланований термін, що серйозно погіршує фінансове становище підприємств. У зв'язку з цим зниження рівня заборгованості дебіторської заборгованості можна запропонувати як захід щодо вдосконалення антикризового фінансового управління.

При погодженні комерційного кредиту в договорі вказується термін платежу. Однак на практиці платежі часто запізнюються або надходять не в повному обсязі згідно з узгодженими термінами. Крім того, підприємство завжди стикається з ризиком погіршення фінансового становища, початок банкрутства контрагента. У цьому випадку підприємство втрачає частину або всі свої активи. гроші, за допомогою яких можна погасити борги постачальникам, банкам або працівникам.

Для зменшення розміру дебіторської заборгованості можна рекомендувати наступні напрямки:

- внесення змін до договорів із замовниками/клієнтами (встановлення чітких термінів оплати, вимога передоплати, встановлення системи знижок);
- рефінансування дебіторської заборгованості (факторинг).

Грамотна робота з дебіторською заборгованістю, з одного боку, сприяє підвищенню рентабельності та прибутковості підприємства, а з іншого боку, є запорукою економічної безпеки підприємства. Це залежить від системи управління дебіторською заборгованістю та роботи з боргами в підприємства. Від цього залежить, чи буде підприємство працювати ефективно та стабільно.

Наступний напрям удосконалення антикризового фінансового управління підприємствами тісно пов'язаний з попередніми і спрямований на відновлення ліквідності балансу.

Баланс організації повинен бути ліквідним як на початок, так і на кінець звітного періоду. Грошових коштів на банківському рахунку повинно бути достатньо для поточних і негайних платежів. Підприємство повинна бути повністю забезпечена необхідними фінансовими ресурсами для діяльності та своєчасного погашення термінових зобов'язань. Забезпечення ліквідності балансу також є однією з головних умов фінансової стійкості підприємства та є критерієм при прийнятті рішення про залучення нового кредиту, кредиту, оскільки банки впевнені у своїй здатності своєчасно та в повному обсязі відповісти за своїми зобов'язаннями.

Вдосконалення антикризового фінансового менеджменту в підприємницьких структурах в умовах нестабільності має здійснюватися поступово.

1 етап Підготовчі роботи включають проведення попереднього аналізу фінансового стану підприємства.

2 етап. Розвиток діяльності: основні напрями вдосконалення системи антикризового фінансового управління.

3 етап. Реалізація заходів, визначених на другому етапі та обраних із можливих альтернатив для впровадження процесу вдосконалення системи антикризового фінансового управління підприємства.

4 етап. Контроль за виконанням поставлених завдань щодо вдосконалення системи антикризового фінансового управління підприємства.

Підсумкова фаза: проводиться аналіз фактичного впливу заходів із впровадження. Необхідність заходів щодо поліпшення фінансового становища керівництва підприємства важко заперечити. Проте потрібне їх економічне обґрунтування. Такі операції проводяться після комплексної діагностики стану фінансового сектору та компетентної оцінки процесів фінансово-господарської діяльності.

Всі фінансові показники підприємства важливі не тільки для власної діяльності організації, а й для її нинішніх і майбутніх партнерів (клієнтів, постачальників, кредиторів).

Ефективність реалізованих заходів можна оцінити за співвідношенням витрат на реалізацію антикризових заходів та досягнутого рівня якості управління діяльністю. Серед можливих напрямків удосконалення антикризового фінансового менеджменту підприємств можна назвати наступні.

1. Розробка стратегії, що включає сучасні методи стратегічного фінансового аналізу, планування та контролю.
2. Об'єктивний, комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства.
3. Знаходження конкретних стандартних значень фінансових показників, необхідних для антикризового моніторингу.
4. Розробка національного аналізу для підприємств фінансово-економічної сфери.
- 5.

Адаптація діяльності до обставин конкретної підприємства.

Антикризове фінансове управління - це не тільки прийняття ефективних управлінських рішень, які сприяють відновленню платоспроможності організації.

Крім вжиття необхідних заходів для подолання критичної ситуації, необхідно розробити стратегію запобігання кризі в майбутньому.

Особливе місце серед заходів займає фінансова політика, як один із напрямків, спрямованих на запобігання кризовим явищам та підвищення ефективності діяльності підприємств.

Для господарських організацій – платників податків сплата податків до бюджетної системи є важливим напрямком витрачання фінансових ресурсів, який значно скорочує можливість накопичення прибутку та спрямовує його на інвестиції та розширення масштабів господарської діяльності.

У зв'язку з обмеженістю власних коштів і труднощами з отриманням джерел фінансування податковий менеджмент по праву можна назвати одним з основних напрямків антикризового управління фінансами підприємств.

Для ефективного регулювання розвитку підприємства можна використовувати різні важелі фіскальної політики. В умовах національної кризи фінансове стимулювання економіки шляхом використання податкових інструментів є невід'ємною частиною системи антикризового фінансового управління.

Розробка та реалізація національної політики регулювання та підтримки бізнесу в різних галузях є важливою передумовою економічного розвитку. Особливу роль у виконанні цього стратегічного завдання відіграє ефективне використання фіскальних інструментів фінансового стимулювання в умовах дефіциту фінансових ресурсів для забезпечення економічної діяльності.

Говорячи про роль податкового навантаження на державу та платників податків, можна враховувати їхню зацікавленість у діях один одного. Проте держава зацікавлена у розширенні сфери діяльності платника податків, оскільки цей процес є перспективним для формування та збільшення його доходів у майбутньому. Підприємства ж зацікавлені в тому, щоб держава мала достатні фінансові ресурси для виконання своїх завдань, без яких неможлива підприємницька діяльність.

Таким чином, як платники податків, так і держава повинні враховувати інтереси взаємовідносин при складанні податків. При цьому вплив на фінансові відносини платника податків має сприяти їх гармонізації, тобто виконанню вимог, встановлених законом.

Вирішуючи питання про вибір інструментів оцінки податкових ставок організації-платника податків, не можна забувати, що податки є вторинними щодо самої господарської діяльності, тобто в певному сенсі є похідними від неї. Тому, досліджуючи вплив різних податкових параметрів на сукупність параметрів, необхідно враховувати, з одного боку, як вони відображаються на

власних операціях підприємства, а з іншого боку, якою мірою вони можуть впливати на інтереси держави у формуванні податкових надходжень.

В останні роки виникла нагальна потреба у розробці нових підходів до податкового менеджменту та реалізації податкових інструментів з точки зору оптимізації грошових потоків та корпоративних фінансів.

Основними завданнями податкового адміністрування та впровадження інструментів управління є мінімізація податкових зобов'язань окремого підприємства та досягнення фінансової стійкості та платоспроможності ланки управління.

Відповідно до податкового законодавства, платник податків зобов'язаний надати широкі можливості для зменшення розміру податкового платежу. Кожне підприємство зацікавлене в пошуку шляхів законного зниження податків, тому значна частина фінансових потоків усіх суб'єктів господарювання спрямовується на сплату податків. Кожне підприємство приймає управлінські рішення з урахуванням аналізу податкових наслідків цих рішень, що підкреслює необхідність використання податкових інструментів як фінансового стимулювання діяльності підприємств.

Ефективно покращити антикризове управління фінансами підприємства можна лише за умови об'єднання всіх запланованих процедур в єдину систему. Кожен захід здійснюється і досягає своєї мети лише у співпраці з іншими.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що система антикризового фінансового управління підприємства є невід'ємною частиною сучасного корпоративного управління, яке має чітко сформульовану місію, мету та мету існування підприємства; довгострокове бачення - важлива умова подальшого зростання підприємства, вибір перспективних напрямів розвитку та стратегічна концепція - визначення головної мети підприємства.

Ефективність антикризового фінансового менеджменту підприємства можлива лише за умови вміння керівників передбачати та прогнозувати складні економічні явища. Досягти поставлених цілей можна за умови гнучкого підходу до процесу управління.

Під системою антикризового фінансового управління підприємства слід розуміти систему принципів і методів розробки та реалізації стратегічних рішень для досягнення основної поставленої мети та прагнень всієї системи управління.

Аналіз у другому розділі показав, що у 2022-2024 рр. Виручка від реалізації зросла на 6 281 448 тис. грн., або 71,83%, що пов'язано з підвищенням попиту на продукцію, розширенням виробничої програми ТОВ «***», а також зростанням цін. Описані вище зміни призвели до збільшення прибутку від реалізації, яка в 2022 році склала 482 130 тис. грн. У 2024 році сума прибутку від реалізації склала 802 793 тис. грн. Такі зміни призвели до зростання чистого прибутку у 2022–2024 роках. становив 212023 тис. грн., або 180,34 відсотка.

Продуктивність праці на одного працівника у 2024 році досягла 170755,80 тис. грн., що на 56,50% більше показника 2022 року. Середньооблікова чисельність працівників за цей же період зменшилася на 19 осіб. або 17,76% і становила у 2024 році 88 осіб, фонд оплати праці збільшився 22,35%, а середньомісячна заробітна плата зросла на 48,77%, склавши в 2024 році 30125,0 грн.

В рамках розрахунків, проведених методом вартості чистих активів, вартість ТОВ «***» з року в рік зростає, що є позитивним моментом у діяльності організації.

Спостерігається нестабільна фінансова ситуація, що характеризується порушенням платоспроможності, з можливістю встановлення балансу за рахунок: поповнення власних коштів, зменшення дебіторської заборгованості та прискорення обороту запасів.

Фінансовий цикл негативний і становить -16,4 днів. Загалом ця зміна фінансового циклу зумовлена збільшенням періоду боргу з 58 днів у 2022 році до 89,3 днів у 2024 році, тобто. на 31,3 дня або 53,97%. Негативний цикл грошових потоків є результатом відсутності у вас оборотного капіталу.

Проте, виходячи з розрахунків з використанням трьох моделей ймовірності банкрутства, можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «***» є досить стабільним.

Дослідження показало, що основними проблемами в системі управління бізнесом є:

- 1) необґрунтоване збільшення розміру позовних вимог;
- 2) продовження терміну погашення дебіторської заборгованості, що, як правило, призводило до залучення додаткових грошей в обіг через затримки.

Основними заходами щодо покращення фінансових показників є:

1. Спонтанне фінансування.
2. Факторингові операції.
3. Здійснення короткострокових фінансових інвестицій.
- 4 Зменшення товарних запасів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антикризове управління: Навч.метод.посібник. Монастирський Г.Л., Попович Т.М. Тернопіль. Економічна думка. 2020. 190с .
2. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник/ [Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А.] ; Видавництво «Магнолія 2006», 2025. 283 с.
3. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження : навчально-методичний посібник / [упоряд. :А. С. Павловська, О. А. Руденко] ;Черкаси : ЧДТУ, 2020. 151 с.
4. Бадяєв О.В. Інноваційні підходи до антикризового фінансового управління в умовах цифрової трансформації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 114-118.
5. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2017. 272 с.
6. Близнюк Т., Овсяченко Ю., Пересада О. Фінансова безпека підприємств в контексті антикризового управління та стратегічного управління ризиками. *Scientific journal “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS “*. 2025. С.95-100.
7. 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.
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. Посібник. Київ : ЦУЛ, 2018. 504 с.
9. Войтко С. В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 195 с.
10. Герасименко В. В. Антикризове управління підприємством: теорія і практика : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 368 с.
11. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Я. Б. Дропа. Електрон. вид. Львів :ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

12. Карачина Н.П., Сметанюк О.А., Крепкий П.В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємства в у довоєнний та повоєнний період. *Економічний простір*. № 200, 2025. С.179-183.
13. Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2023. 228 с.
14. Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст]: монографія / В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В. І. Фучеджи. Одеса : 2019. 381 с.
15. Ковальчук Т. Т. Фінансово-економічна безпека підприємства в умовах кризових явищ : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 312 с.
16. Крамаренко С. С. Антикризове управління: інструменти і механізми реалізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 5. С. 94–99.
17. Комарницький І. Ф., Терлецька Ю. О. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. 3-є вид., без змін. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. 2020. 248 с.
18. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44917/1/%d0%90%d0%bd%d1%82%d0%b8%d0%ba%d1%80%d0%b8%d0%b7%d0%be%d0%b2%d0%b5%20%d1%83%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%96%d0%bd% d0%bd%d1%8f_%d0%9a%d1%80%d0%b8%d0%b2%d0%be%d0%b2%d1 %8f%d0%b7%d1%8e %d0%ba.docx.pdf (дата звернення 25.09.25).
19. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій. Київ : нац. торг.-екон. ун-т. Київ : 2018. 580 с.

- 20.Ляшевська О. І. Впровадження системного державного антикризового управління та розробка управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 72–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-07>
- 21.Онопрієнко А.І., Мироненко І.П. Цифрові трансформації у бухгалтерському обліку малих підприємств. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2023. № 6 (78). С. 88-102.
- 22.Нусінов В. Я. Оцінювання ймовірності настання банкрутства підприємств з урахуванням горизонту прогнозування. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 18-25
- 23.Приймак С., Карапета М. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. № 10 (110). 2022. С.71-77. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-15>
- 24.Скопенко Н.С., Мостенська Л.Т., Мостенська Т.Г. Антикризове управління підприємствами:стратегічний вимір в умовах воєнного стану. № 11, 2025. С.114-123.
- 25.Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
- 26.Сова О., Морозов Є. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31(70). № 2. С. 43-47.
- 27.Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839> (дата звернення: 22.09.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.103
- 28.Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р., Тіщенко С. Антикризове управління через призму стратегічного управління і балансового розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*.

2024. Вип. 2 (31). С. 44-51. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24tambrp.pdf>
29. Онопрієнко А.І., Мироненко І.П. Цифрові трансформації у бухгалтерському обліку малих підприємств. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2023. № 6 (78). С. 88-102.
30. Томарева-Патлахова В., Протопопова Н. Удосконалення антикризової стратегії ПАТ«ЗКЗ» в системі фінансово-економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. №72. 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-135>
31. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р., Тіщенко С. Антикризове управління через призму стратегічного управління і балансового розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 2 (31). С. 44-51.
32. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О., Антончик О. Підходи до формування, управління та реалізації антикризового фінансового потенціалу підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences* 2025, № 1. С.25-34.
33. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: теоретикоприкладні аспекти: колективна монографія / [О.О. Кравченко, О.В. Андрєєва, І.С. Ковова та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Кравченко О.О. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. 336 с.
34. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / [Ситник Н.С., Стасишин А.В., Гукалюк А.Ф., Західна О.Р., Сич О.А., Шушкова Ю.В.]; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 724 с.
35. Чикуркова А.Д. Антикризове управління: Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.
36. Чубка О. М. , Адаменко Д. В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі АТ" Укртелеком"). Проблеми сучасних

трансформацій. Серія: економіка та управління. № 11, 2024. DOI:
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-03>

37. Altman E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*. 1968;23(4):589–609. DOI: 10.1111/j.1540–6261.1968.tb00843.x (модель альтмана)
38. Altman, e.I., Marco, G., Varetto, F. (1994), corporate distress diagnosis: comparisons using linear discriminant analysis and neural networks (the Italian experience), *Journal of Banking & Finance*, 3 (18) (1994) 505–529.
39. Haitseva O.P. [Crisis management in the Russian firm]. *Sibirskaya finansovaya shkola* = Siberian Financial School, 1998, no. 11–12, pp. 66–73.