

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент II курсу, групи 672-3
денної форми навчання
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування»
Ворон Микола Михайлович _____

Керівник:
професор кафедри фінансів і кредиту
Островська Наталія Степанівна _____

До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № 4 від 28 листопада 2023 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.

АНОТАЦІЯ

Ворон М.М. Антикризове фінансове управління підприємством. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023. 63 с.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теорії і практики антикризового фінансового управління підприємства. Узагальнено теоретико-методичні засади антикризового фінансового управління підприємством: розглянуто економічний зміст, значення, види та принципи антикризового фінансового управління, сформульовані методичні підходи до ефективності антикризового фінансового управління. Проведена діагностика ключових показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. Проведено аналіз майна підприємства та джерел його формування; виконано аналіз ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН». Розглянуті напрями підвищення ефективності антикризового фінансового управління ПП «Модуль-АВН».

Ключові слова: криза, антикризове фінансове управління, аналіз, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, ймовірність банкрутства.

ANNOTATION

Voron M.M. Anti-crisis financial management of the enterprise. – Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking and insurance». Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023. 63 p.

In the qualification work the theory and practice of anti-crisis financial management was carried out. The theoretical and methodological bases of anti-crisis financial management are summarized: economic content, significance, types and principles of anti-crisis financial management are considered, methodical approaches to the diagnosis of the effectiveness of anti-crisis financial management are formulated. Diagnostics of the key indicators of the financial and economic activity of the investigated enterprise were carried out. An analysis of the company's property and the sources of its formation was carried out; analysis of liquidity, solvency, financial stability, business activity and probability of bankruptcy of PE "Modul-AVN" was performed. The ways of improving the efficiency of the anti-crisis financial management of PE «Modul-AVN» were considered.

Keywords: crisis, anti-crisis financial management, analysis, liquidity, solvency, financial stability, probability of bankruptcy

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

_____ М.М. Ворон

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1. Економічний зміст та значення антикризового фінансового управління підприємством.....	7
1.2. Види, принципи та складові антикризового фінансового управління підприємством	13
1.3. Методичні підходи до ідентифікації ознак фінансової кризи та ефективності антикризового фінансового управління.....	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «МОДУЛЬ-АВН» ЗА 2018 - 2022 РОКИ.....	27
2.1. Динаміка складу, структури майна та джерел його формування	27
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства як індикатора ефективності антикризового фінансового управління.....	33
2.3. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства за зарубіжними моделями оцінки.....	39
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «МОДУЛЬ-АВН».....	45
3.1. Пропозиції щодо удосконалення антикризового фінансового управління підприємства.....	45
3.2. Прогноз ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН» на 2023 рік.....	50
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Війна є катастрофічним явищем для економіки, результатом якого є руйнування виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, об'єктів інфраструктури. Така ситуація значно ускладнює функціонування підприємств, наслідком чого є припинення або скорочення діяльності окремих із них. В умовах воєнного часу для розвитку економіки головним завданням має бути відновлення та налагодження роботи бізнесу, адже результати діяльності підприємств впливають не лише на добробут власників, але й визначають рівень ВВП, безробіття, бідності в країні. Забезпечити ефективне функціонування підприємства у нестабільних та мінливих економічних умовах господарювання здатний комплексний механізм антикризового управління підприємством, адаптований до умов господарювання на той чи інший період часу.

Ефективне антикризове фінансове управління в умовах війни необхідно здійснювати з урахуванням принципів терміновості реагування, гнучкості, маневреності відповідно до нових викликів зовнішнього середовища та з урахуванням особливостей фінансово-господарської діяльності, спричиненими внутрішніми факторами. Попередження кризи з великою ймовірністю дозволяє підприємству функціонувати надалі та підвищувати ефективність господарювання, тоді як вжиття заходів на етапі кризи не завжди має позитивні наслідки та часто призводить до банкрутства, що підкреслює актуальність теми магістерського дослідження.

Питанням антикризового фінансового управління присвятили свої праці значна кількість науковців, серед яких 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.

Метою роботи є обґрунтування заходів для підвищення ефективності антикризового фінансового управління на ПП «Модуль-АВН». Виходячи із мети, можна визначити такі завдання роботи:

- дослідити та узагальнити наукові підходи до змісту поняття «антикризове фінансове управління»;
- розглянути види, принципи та складові антикризового фінансового управління підприємством;
- сформулювати методичні підходи до оцінки ефективності антикризового фінансового управління;
- оцінити склад і структуру майна ПП «Модуль-АВН» та джерел його формування;
- проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності ПП «Модуль-АВН»;
- провести оцінку ймовірності настання банкрутства за допомогою вітчизняних методик такої оцінки та з урахуванням зарубіжного досвіду;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності антикризового фінансового управління на ПП «Модуль-АВН»;
- спрогнозувати ймовірність настання банкрутства ПП «Модуль-АВН» в наступному періоді.

Об'єктом дослідження є антикризове фінансове управління підприємства, а предметом – сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів такого управління.

Досягнення мети магістерської роботи можливе шляхом використання загальнонаукових, спеціальних та інтегральних дискримінантних моделей пізнання досліджуваних процесів та явищ. Порівняння, узагальнення, аналіз, і систематизація використані для оцінки ефективності антикризового фінансового управління. Структурно-логічний, табличний, графічний методи, економіко-статистичні, дискримінантні моделі застосовані для визначення ймовірності настання кризових явищ підприємства.

Інформаційною базою роботи є наукові статті українських і зарубіжних

учених, підручники та монографії, фінансова звітність ПП «Модуль-АВН». Враховано нормативно-правову основу, яка впливає на процес антикризового фінансового управління.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в наступному:

- удосконалено трактування антикризового фінансового управління, яке відображає його місце у загальній системі фінансового менеджменту, а також різноманітність завдання залежно від ймовірності настання кризових явищ;
- набули подальшого розвитку питання підвищення ефективності антикризового фінансового управління з урахуванням особливостей господарювання підприємств в умовах воєнного стану.

Апробація та практичне значення результатів дослідження. Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що сформульовані пропозиції можуть бути імплементовані безпосередньо в діяльність ПП «Модуль-АВН» що дасть змогу підвищити ефективність антикризового фінансового управління. Окремі аспекти дослідження були висвітлені на студентській науковій конференції Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, 25-27 квітня 2023 року (тема доповіді: «Особливості антикризового фінансового управління підприємством в умовах війни»).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 63 сторінки друкованого тексту, основний зміст роботи викладено на 55 сторінках. Робота містить 13 таблиць та 9 рисунків, список використаних джерел включає 53 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічний зміст та значення антикризового фінансового управління підприємством

Умови господарювання в Україні протягом останніх років були вкрай нестабільними. Пандемія Covid-19 та війна в Україні негативно вплинули на фінансово-господарську діяльність підприємств. Значна кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища щоденно вносять корективи у діяльність суб'єктів господарювання, здебільшого їх вплив носить негативний та дестабілізуючий характер. Результатом такого впливу є кризові явища на вітчизняних підприємствах, в окремих випадках – банкрутство та ліквідація підприємств.

У таких умовах господарювання підприємствам необхідно звертати особливу увагу на управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію негативного впливу вищезазначених факторів на стабільність функціонування та ефективність господарювання. Тобто необхідним стає впровадження та систематичне здійснення системи антикризового фінансового управління на підприємствах.

З метою розуміння сутності та значення антикризового управління варто чітко дати визначення поняттю фінансової кризи, на подолання якої власне і направлений антикризовий фінансовий менеджмент.

Даніч В.М. та Пархоменко Н.О. під кризовим станом розуміють: «...сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства» [12, с. 211].

Алмашій Я.І. зазначає, що: «...фінансова криза підприємства – одна із

форм порушення його фінансової рівноваги, яка відбиває унаслідок дії різноманітних факторів суперечності між фактичним станом фінансового потенціалу підприємства та фінансовими потребами, що несе найбільш небезпечні потенційні загрози функціонуванню підприємства» [1, с. 66].

Терещенко О.О. дає наступне визначення фінансової кризи: «...це фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві». [47, с. 13]

Таким чином, фінансова криза підприємства – це порушення його фінансової рівноваги, яка зумовлена негативною дією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, та наслідком може мати банкрутство чи ліквідацію підприємства.

Чинники, які впливають на настання фінансової кризи є різноманітні та багаточисленні, проте їх можна певним чином згрупувати. Наприклад, Прокопишин О.С. виділяє зовнішні та внутрішні фактори фінансової кризи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фактори виникнення фінансової кризи [42, с. 42]

Попри те, що антикризове фінансове управління відносно недавно з'явилося в загальній системі фінансового менеджменту, даний напрям активно розвивається на вітчизняних суб'єктах господарювання, адже важливо вчасно передбачити, виявити та мінімізувати причини фінансової кризи, підвищити фінансову стабільність підприємства у майбутньому.

Прокопишин О.С. під антикризовим фінансовим управлінням розуміє: «...систему заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру – пошуку шляхів виводу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану та розробку й реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи» [42, с. 43].

Хацер М.В. визначає антикризове фінансове управління як: «...підсистему антикризового управління, що є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, діяльність якої спрямована на попередження фінансової кризи та банкрутства, фінансове оздоровлення суб'єкта господарювання та виведення його з кризового стану» [50, с. 74].

Терещенко О.О. розуміє антикризове фінансове управління як: «...частину загальної фінансової стратегії підприємства та комплекс взаємопов'язаних складових управлінського процесу, спрямованих на запобігання, попередження та подолання фінансових криз або усунення їх негативних наслідків за допомогою використання всього потенціалу управління фінансовим підрозділом підприємства» [46, с. 302].

Косарева І.П., Хохлов М.П., Кобзар Ю.В. вбачають сутність антикризового фінансового управління у: «...розробленні комплексу заходів щодо профілактики фінансової кризи та її подолання» [24, с. 274].

Шарапов В. відзначає, що: «...у певному сенсі будь-які заходи щодо запобігання кризам і будь-які зусилля щодо усунення ризиків, що виникають внаслідок криз, є антикризовим менеджментом» [51, с. 198].

Таким чином, на нашу думку, під антикризовим фінансовим управлінням варто розуміти підсистему загальної стратегії розвитку підприємства,

спрямовану, в першу чергу, на попередження настання фінансової кризи, а у випадку її настання – на подолання та зменшення негативних наслідків її впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства через прийняття ефективних та раціональних управлінських рішень.

Враховуючи наукові напрацювання окремих вчених щодо антикризового фінансового управління, можна виокремити характерні риси, притаманні йому як економічній категорії (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ознаки антикризового фінансового управління
Джерело: складено автором на основі [47, с. 98, 50, с. 74]

Отже, потрібно відмітити, що антикризове фінансове управління підприємством є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, адже сама стратегія є основоположним довгостроковим планом розвитку підприємства, яка містить в собі ключову мету функціонування підприємства та загальні способи її досягнення.

Загальній фінансовій стратегії підприємства повинні відповідати усі напрями управління суб'єкта господарювання, а особливо фінансового менеджмента. Завдання антикризового фінансового управління повинні

відповідати стратегічній меті розвитку підприємства, яка в більшості випадків звучить як підвищення ефективності господарювання підприємства в довгостроковому періоді.

Антикризове фінансове управління є частиною антикризового управління, яка включає також управління персоналом, управління виробництвом, маркетинг, логістику тощо. Проте варто відмітити ключове місце саме фінансового управління, адже фінансова система є посередником між іншими підсистемами управління.

Така ситуація зумовлена тим, що так чи інакше усі рішення пов'язані із рухом грошових коштів, тобто фінансова система виступає системоутворюючим механізмом управління будь-яким суб'єктом господарювання.

Антикризове фінансове управління може бути представлене як частина загальної системи управління підприємством (рис. 1.3).

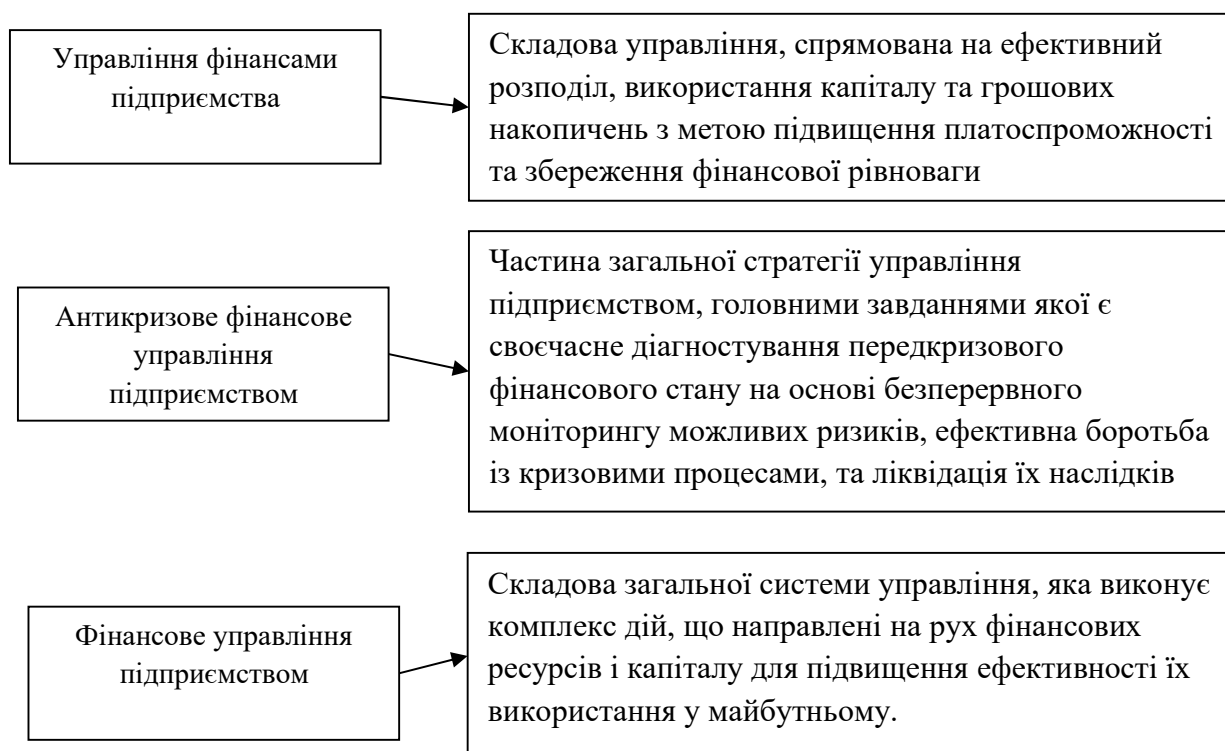


Рис. 1.3. Антикризовий фінансовий менеджмент як складова загальної системи фінансового менеджменту

Джерело: складено автором на основі [31, с. 163]

Антикризове фінансове управління спрямоване на попередження фінансової кризи або зменшення її негативних наслідків, недопущення банкрутства. Це залежить від глибини фінансової кризи, масштабів кризових явищ. Ефективність антикризового фінансового управління більшою мірою вимірюється таким критерієм як недопущення фінансової кризи, ідентифікація її перших симптомів, проте з розвитком фінансової кризи виникає необхідність зменшення її негативного впливу.

Значення антикризового фінансового управління підприємством важко переоцінити, даний процес є ваєливим для усіх без винятку суб'єктів господарювання незалежно від форми власності, територіальної чи галузевої приналежності, організаційно-правової форми. Результат антикризового фінансового управління відображається на фінансовій стабільності, на прибутковості, платоспроможності, на основних показниках фінансового стану, і, з огляду на це, багато в чому визначає можливості підприємства безперервно здійснювати процес виробництва та реалізації продукції. Крім того, якщо антикризове фінансове управління є важливим, це веде до економії значних фінансових ресурсів, які необхідні у випадку необхідності впровадження санаційних заходів, пов'язаних із недопущенням банкрутства.

Варто підкреслити, що роль антикризового фінансового управління зростає щороку. Причиною цього є наростаюча мінливість економічних процесів, глобальні загрози і виклики, нестабільність зовнішніх та внутрішніх факторів середовища діяльності підприємства, серед яких все вагомішу роль відіграють зовнішні загрози, на які достатньо обмеженими є можливості впливу.

Таким чином, сучасні умови господарювання ставлять нові вимоги до управління підприємствами. Все важливішим напрямом фінансового управління стає антикризовий фінансовий менеджмент, який полягає у попередженні настанні фінансової кризи або мінімізації її негативних наслідків при настанні, що потребує детального дослідження завдань, принципів, напрямів такого управління.

1.2. Види, принципи та складові антикризового фінансового управління підприємством

Антикризове фінансове управління як економічна категорія характеризується певними специфічними особливостями.

На думку Партина Г.О. до них належать дві основні: «...по-перше, це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи: оцінка ймовірності банкрутства, системний аналіз сильних та слабких сторін суб'єкта економічної діяльності, управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), упровадження системи запобіжних заходів тощо; по-друге, це система управління фінансами, спрямована на виведення суб'єктів економічної діяльності з кризи, зокрема за допомогою санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання» [38, с. 109].

Загальні вимоги до антикризового управління визначаються принципами такого управління, до яких належать:

1. Об'єктивність – аналіз та управлінські рішення повинні враховувати дію об'єктивних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, тобто зменшення негативного впливу зовнішніх факторів повинно враховувати глибинну суть природи кризи.

2. Комплексність – розроблення заходів для всіх структурних підрозділів та функціональних систем підприємства, охоплення всіх аспектів фінансово-господарської діяльності, які необхідно розглядати у взаємозв'язку.

3. Відповідність – врахування специфічних особливостей господарювання або умов діяльності підприємства при розробці антикризових заходів.

4. Контроль – передбачає постійне порівняння фактичного стану виконання заходів із запланованим із метою коригування і впливу у разі зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

5. Оптимальність – вибір найбільш вдалого співвідношення між тактичними, оперативними антикризовими заходами, врахування факторів, які

спричинили виникнення кризи.

6. Збереження основного напрямку – важливо зосередити увагу на розв’язання основної проблеми або каталізатора кризи, що найбільше впливає на діяльність підприємства.

7. Законність – використання правових основ при проведенні антикризових заходів, в тому числі і під час впровадження та розгляду справи про банкрутство, проведення санаційних заходів.

8. Ефективність – формування обґрунтованої антикризової програми, що передбачає більший результат від проведення заходів порівняно із витратами, необхідними для її реалізації [35, с. 40; 51, с. 203].

Безперечно антикризовий фінансовий менеджмент виконує ряд функцій, які за своїм змістом відображають основні етапи управлінського процесу:

- діагностика наявних проблем (результат антикризового управління залежить від вчасної ідентифікації кризи);
- розробка антикризової стратегії відповідно до сформульованих загальних цілей антикризового фінансового управління (окрім сформульованих цілей визначаються способи їх досягнення);
- оперативне планування (у реалізації антикризового менеджменту дана функція є однією із головних, адже передбачає планування основних шляхів виходу із фінансової кризи відповідно до виникаючих змін, визначення ресурсів досягнення визначених цілей) [6, с. 243].

Також можна зустріти підхід відповідно до якого функції антикризового фінансового менеджменту поділяють на загальні та спеціальні [24, с. 278].

До загальних належать:

- функція планування;
- функція організації;
- функція обліку;
- здійснення контролю за реалізацією антикризових управлінських рішень;
- здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності;

- функція стимулювання.

Спеціальні функції антикризового фінансового управління включають:

- діагностику індикаторів фінансової кризи;
- усунення неплатоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стійкості;
- забезпечення фінансової рівноваги у процесі розвитку виробництва;
- розроблення загальної стратегії антикризового фінансового

управління.

Антикризовий фінансовий менеджмент класифікують за різними підходами та класифікаційними ознаками. За одним із них антикризовий менеджмент поділяють на превентивний, реактивний, ситуаційний та надзвичайний.

Профілактичний (превентивний) антикризовий менеджмент: «...це сукупність взаємопов'язаних важелів та інструментів впливу на фактори, причини і наслідки кризи для поліпшення, стабілізації або досягнення якісно нового стану суб'єкта діяльності (бізнес-процесу)» [42, с.43].

Такий вид менеджменту передбачає постійний моніторинг, планову діяльність, спрямовану на виявлення і попередження, зменшення рівня фінансових ризиків. Основним інструментом виступає складання антикризових програм, що являють собою узагальнення заходів, спрямованих на запобігання або подолання фінансової кризи, спланованих у часі і просторі, з відповідними виконавцями, розрахованими ресурсами, наповнені відповідним змістом. Об'єктом такого управління є вся фінансово-господарська діяльність, суб'єктами – керівник підприємства.

Реактивний антикризовий фінансовий менеджмент полягає у: «...підтримці життєдіяльності підприємства та поліпшенні ситуації у внутрішньому його середовищі за допомогою важелів управління, що відновлюють діяльність» [33, с. 15.]

Таким чином, даний вид управління, спрямований на вирішення завдань поточної діяльності підприємства, які є типовими та постійними – збереження

капіталу, підтримання ліквідності, ефективне використання ресурсів тощо.

Ситуаційне управління: «...покликане реагувати в режимі реального часу на несподівані відхилення у бізнес-процесах та в організаційному процесі з використанням релевантної інформації як про стан окремих процесів, так і про стан системи в цілому» [42, с. 43].

Ситуаційне управління передбачає вжиття заходів залежно від ситуації, яка швидко змінюється. Типові заходи в межах такого управління: самоконтроль, експрес-аналіз фінансового стану, санація, реструктуризація, профілактичні заходи, коригування чинної стратегії тощо.

Надзвичайний антикризовий фінансовий менеджмент – це: «...сукупність дій, спрямованих на недопущення розвитку кризи, стабілізацію ситуації й усунення негативних наслідків через непередбачувані, стихійні природні чинники» [42, с. 43]. При цьому об'єктом є кризова ситуація, а суб'єктом виступає не керівник підприємства, а антикризовий менеджер. Метою такого управління – врятувати систему. Також особливістю такого управління є його короткочасний період, на відміну від превентивного фінансового менеджменту, який носить постійний характер.

Також в економічній літературі можна зустріти науковий підхід Хацер М.В. щодо класифікації антикризового управління на підприємстві. Він передбачає виділення таких основних класифікаційних ознак:

- за масштабами: антикризовий фінансовий менеджмент на всьому підприємстві, антикризовий фінансовий менеджмент окремих структурних підрозділів або напрямів діяльності, антикризове фінансове управління окремого процесу або працівника;
- за обсягами проведення: комплексне; локальне;
- за напрямком управлінського впливу: зовнішнє; внутрішнє;
- за сферами: фінанси; управління персоналом; виробництво; маркетинг; збут соціальні відносини [50, с. 74].

Залежно від наявності ознак кризи чи її відсутності антикризове управління підприємством поділяється на активне та пасивне. Система заходів

щодо діагностики кризового стану підприємства і виведення його з ситуації за допомогою застосування активних фінансових процедур, яка виникає на стадіях гострої переборної і непереборної кризи, – це активне антикризове фінансове управління. Пасивне антикризове управління – управління процесів на підприємстві з урахуванням появи можливих небезпек у майбутньому [24, с. 277].

Антикризовий фінансовий менеджмент реалізується через конкретний механізм (рис. 1.4).

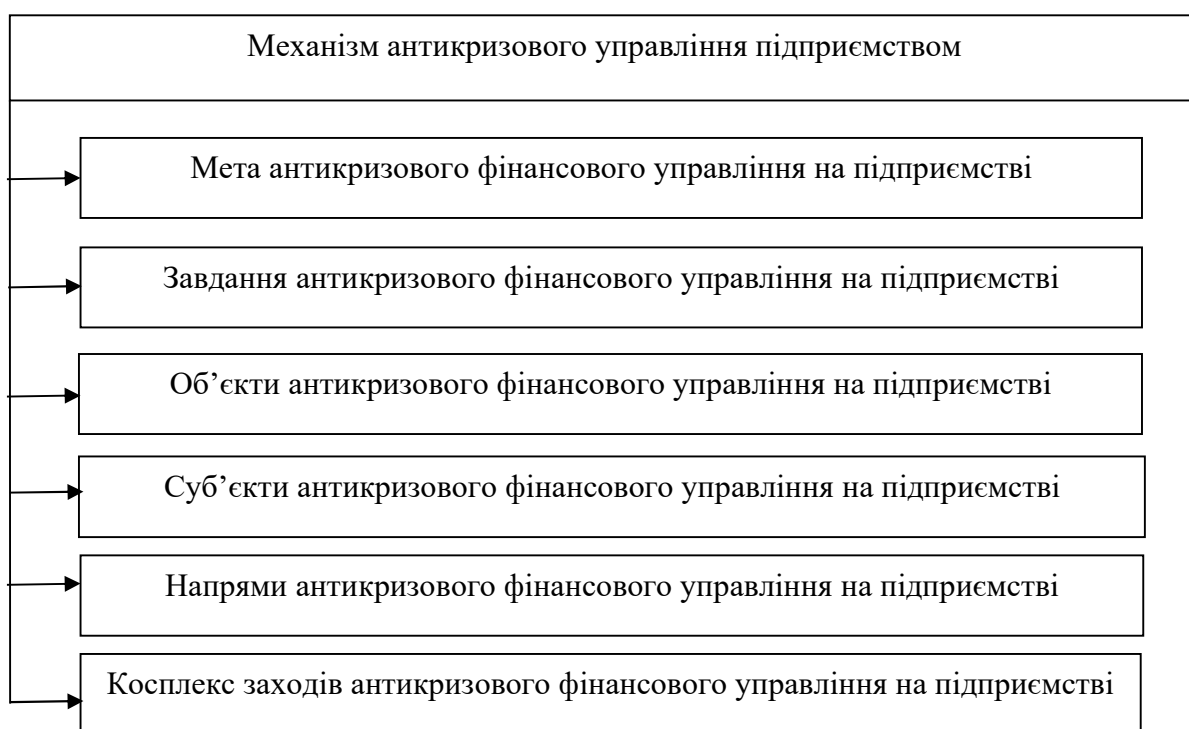


Рис. 1.4. Механізм антикризового фінансового управління підприємством [52, с. 74]

Хацер М.В. визначає мету антикризового фінансового управління як: «...попередження фінансової кризи та банкрутства, фінансове оздоровлення суб'єкта господарювання та виведення його з кризового стану» [50, с. 74].

Михайлова Є.В., Михайлов С.В. зазначає, що: «...антикризове управління може мати різні мети, залежно від контексту і потреб організації. Деякі можливі мети антикризового управління включають: відновлення фінансової рівноваги

підприємства та мінімізація зниження його ринкової вартості, що виникає внаслідок фінансових криз; вирівнювання диспропорцій між внутрішніми і зовнішніми параметрами підприємства; забезпечення фінансової стабільності (стійкості підприємств); забезпечення життєдіяльності підприємства; розроблення та впровадження управлінських механізмів, які дозволять зберегти життєздатність підприємства в будь-якому типі кризи» [35, с. 39].

Саме тому варто відзначити, що не можна сформулювати єдину мету антикризового управління, яка підходить кожному підприємству. Вибір мети залежить від багатьох чинників, цілей діяльності підприємства, конкретної ситуації.

О. Прокопишин виділяє три послідовні цілі в межах мети антикризового фінансового управління: «... якщо можливо – попередити кризу; якщо криза трапилася – зменшити її негативний вплив на компанію або продукцію, що виробляється; долаючи кризу – створити передумови для розвитку компанії в майбутньому» [42, с. 43].

До завдань антикризового фінансового менеджменту на підприємстві належать:

- формування якісної і достовірної інформаційної бази, що забезпечує можливість прийняття альтернативних варіантів управлінських рішень;
- систематичне дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- діагностика фінансового стану та результатів фінансової діяльності підприємства з метою виявлення перших ознак фінансової кризи;
- реалізація необхідних антикризових заходів для запобігання фінансовій кризі;
- розробка дієвої системи стимулювання реалізації управлінських рішень з фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання;
- усунення неплатоспроможності як одного із етапів подолання кризи;
- подолання фінансової кризи та відновлення стабільності фінансової діяльності [50, с. 74; 24, с. 277].

Об'єктами антикризового управління на підприємстві є саме підприємство, його підрозділи, окремі фінансові операції.

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють відповідними знаннями та наділені компетенцією, необхідними ресурсами та здійснюють цілеспрямовані дії, направлені на виконання завдань даної системи. До таких суб'єктів належать: власник підприємства, фінансовий директор, економіст, антикризовий менеджер (співробітник підприємства), функціональний антикризовий менеджер (співробітник консалтингової служби), представник санатора, представник кредиторів та ін. [15, с. 267]

У контексті характеристики антикризового фінансового управління на підприємстві важливо розкрити напрямки такого менеджменту:

- маркетинг і збут продукції;
- виробництво і капіталовкладення;
- управління та організація;
- фінанси.

Комплекс антикризових заходів включає різноманітні способи зменшення рівня кризових явищ залежно від їх масштабів та включає заходи щодо попередження кризи (прогнозування ризиків виникнення кризи та розробка антикризових процедур); подолання кризи (розробка антикризових програм та здійснення антикризових процедур, прийняття, координація та контроль управлінських рішень); посткризове управління (запровадження стимулів, облік і контроль результатів)[42, с. 43].

Отже, ефективність антикризового фінансового управління багато в чому залежить від дотримання принципів такого управління та передбачає використання конкретного механізму. Антикризове фінансове управління класифікують за багатьма класифікаційними ознаками, проте велике значення відіграє поділ залежно від глибини кризових заходів. Чільне місце в системі антикризового фінансового управління посідає аналіз фінансового стану та результатів діяльності підприємства, що допомагає ідентифікувати глибину фінансової кризи.

1.3. Методичні підходи до ідентифікації ознак фінансової кризи та ефективності антикризового фінансового управління

Питання дослідження оцінки ефективності антикризового фінансового управління достатньо актуальні та дещо відрізняються у вітчизняних та зарубіжних працях. Це зумовлено тим, що підприємства функціонують у різних економічних умовах, відповідно і моделі оцінки ймовірності банкрутства, поширені у західній практиці, не можуть достатньо точно бути при використанні при ідентифікації ймовірності банкрутства підприємств України. Проте в будь-якому випадку при оцінці ефективності антикризових заходів мова йде про такі поняття як ефект, результат, ефективність.

Василенко О.В. зазначає, що, оцінюючи ефективність антикризового фінансового управління, важливо врахувати і оцінити тенденцію зміни основних показників фінансового стану та фінансово-господарської діяльності за період реалізації антикризових заходів з метою визначення оперативності змін та ефективності прийнятих управлінських рішень. Зазначені показники і є підґрунтям для розробки і побудови комплексних інтегральних моделей, які дають змогу оцінити альтернативні антикризові пропозиції та зробити висновок про ефективність антикризового фінансового менеджменту в цілому [6, с. 198].

Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. наголошують, що результативність антикризового механізму досягається шляхом дотримання його основних принципів:

1) адаптивності управління (здатність коригування управлінських рішень в залежності від зміни показників діяльності підприємства на основі системи зворотного зв'язку);

2) терміновості реагування та превентивної оцінки (швидкість встановлення негативних впливів на діяльність підприємства та здійснення коригувальних заходів прямо позитивно впливає на поновлення стійкого стану); з метою виходу із кризового стану суб'єкт господарювання має

використовувати, у першу чергу, власні фінансові ресурси);

4) ефективності (позитивні результати антикризових заходів мають перевищувати витрати на їх проведення)[10, с. 67].

Василенко В.О. [6, с. 345] у процесі оцінювання масштабів кризових явищ пропонує розрізнити три етапи аналітики кризового явища:

1) поточний аналіз, який здійснюють під час активного періоду розвитку кризи і ставить за мету визначення її масштабів та оцінку ступеня загрози її наслідків;

2) прогностичний аналіз, який проводиться до початку процесу виникнення кризи. Основним завданням такого аналізу є прогнозування чинників-катализаторів кризи;

3) ретроспективний аналіз, який здійснюється після поширення кризових явищ і ставить за мету накопичення досвіду з метою підвищення ефективності антикризового управління на перспективу.

Погріщук Г.Б. , Присяжнюк С.В. розрізняють три фази фінансової кризи, кожна з яких містить перелік індикаторів. Перша стадія кризи (прихована) супроводжується зменшенням показників ділової активності, граничної ефективності капіталу, прибутку та рентабельності, нераціональним використанням трудових ресурсів, відсутністю інновацій та капітальних інвестицій, результатом чого є погіршення фінансового стану підприємства, зменшення джерел його розвитку. Друга стадія фінансової кризи проявляється у збитковій діяльності, використанні застарілого обладнання, появі внутрішніх конфліктів, відсутності нових виробничих програм, звільненні висококваліфікованих працівників. Збої у виробництві, застарілі виробничі програми, відсутність ініціативи для проведення антикризових заходів, відсутність збитку, відсутність власних засобів та резервних фондів – це ознаки третьої стадії фінансової кризи [40, с. 464].

Автори також пропонують розглянути критерії фінансової кризи у розрізі основних таких напрямів оцінки: ліквідність, платоспроможність, прибутковість, фінансова стійкість.

Критерії оцінки кризи ліквідності: нераціональна структура майна, коли коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів менше 1,5, або зростає від 1,5 до 2 при одночасному зменшенні виручки від реалізації продукції (як правило така ситуація характеризує зменшення запасів, дебіторської заборгованості, інших складових оборотних активів через звуження кола споживачів); значення показника на рівні 2 і більше також свідчить про кризу ліквідності; наявність залежалої продукції (більше 50%), співвідношення темпів росту виручки від реалізації продукції та виробленої продукції меншого за 1; перевищення темпів зменшення виручки від реалізації продукції більше, ніж у 2 рази за темп зменшення виробничих оборотних активів; перевищення темпів росту дебіторської заборгованості над темпами росту виручки від реалізації продукції.

Критерії оцінки кризи платоспроможності: значення коефіцієнта покриття на рівні менше 1, що зумовлене прискореним зменшенням оборотних активів поряд із низькими показниками зменшення поточних зобов'язань, свідчить про прискорення швидкості розвитку кризи; наявність кредиторської заборгованості в сумі не менше трьохсот мінімальних заробітних плат, яка не була погашена протягом трьох місяців є умовою настання кризи платоспроможності; зміна поточної фінансової потреби (різниця між сумою запасів і дебіторської заборгованості та кредиторською заборгованістю) із додатньої величини на від'ємну вказує на перехід кризи платоспроможності у стадію розгортання; зростання тривалості фінансового циклу за рахунок збільшення тривалості операційного циклу (тобто уповільнення оборотності запасів та дебіторської заборгованості) характеризує негативну ситуацію зменшення платоспроможності.

Типовими ознаками розвитку кризи прибутковості є: зменшення чистого прибутку, утворення збитку, перевищення темпів росту власних оборотних коштів над темпами росту нерозподіленого прибутку, збитковість використання активів за показником рентабельність активів за валовим прибутком; темп росту збитків від операційної діяльності порівняно з темпом росту валових

збитків більший за 1.

Критеріями оцінки розвитку кризи фінансової стійкості є: зниження коефіцієнта фінансової автономії (переважання в структурі капіталу зобов'язань над власними фінансовими ресурсами); від'ємне значення власних оборотних коштів; зменшення коефіцієнта інвестування (відношення власного капіталу до необоротних активів) через перевищення темпів росту необоротних активів над темпами росту власного капіталу [40, с. 468].

Для оцінки ймовірності банкрутства використовують ряд моделей: закордонних та вітчизняних. Інтегральні показники та критерії ідентифікації ступеня банкрутства підприємств за зарубіжними методиками наведені на рис. 1.5.

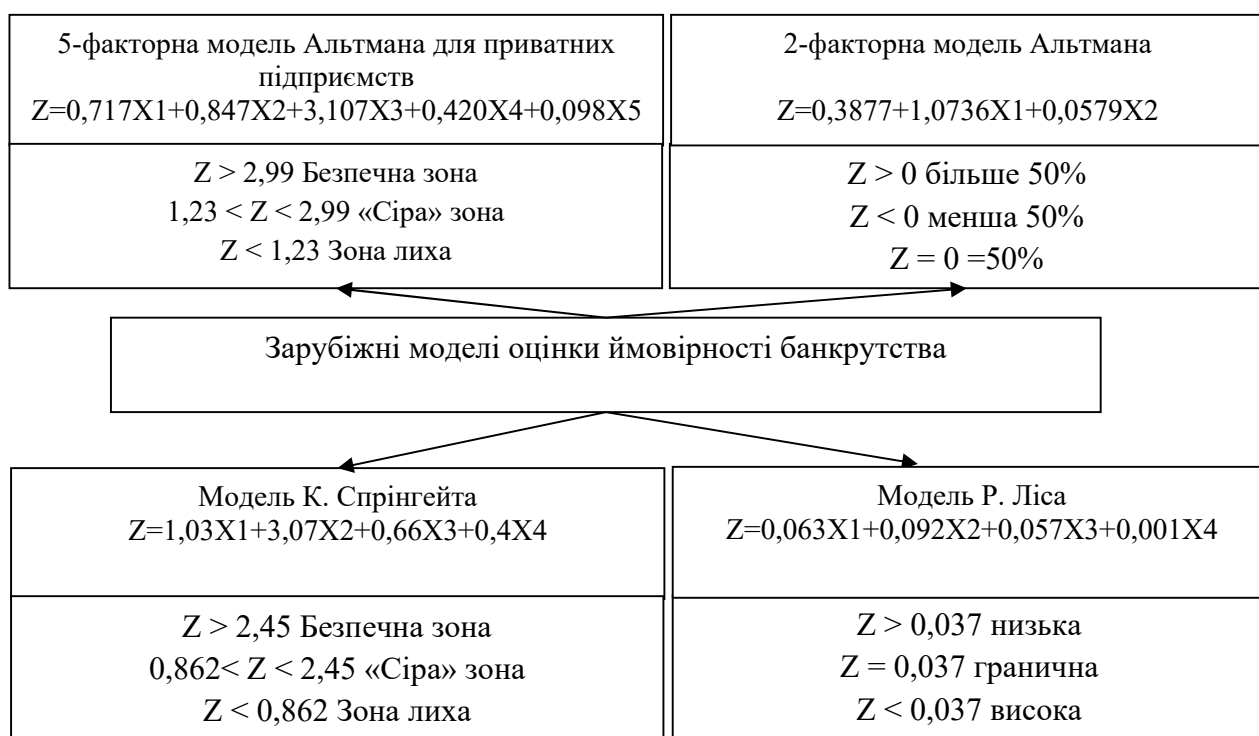


Рис. 1.5. Зарубіжні моделі оцінки ймовірності банкрутства

Джерело: складено автором за даними [16, с. 193]

Для виявлення незадовільної структури балансу також використовується коефіцієнт Бівера, який визначається як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних

зобов'язань. Такий фінансовий стан підприємства, у якого протягом тривалого часу (1,5–2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2 є ознакою формування незадовільної структури балансу. Адже така ситуація відображає небажане скорочення частки прибутку, який спрямовується на розвиток виробництва. У такій ситуації підприємство починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпечення власними засобами стає меншим 0,1 [8, с. 71]

Інтегральні показники та критерії ідентифікації ступеня банкрутства підприємств за вітчизняними методиками наведені на рис. 1.6.

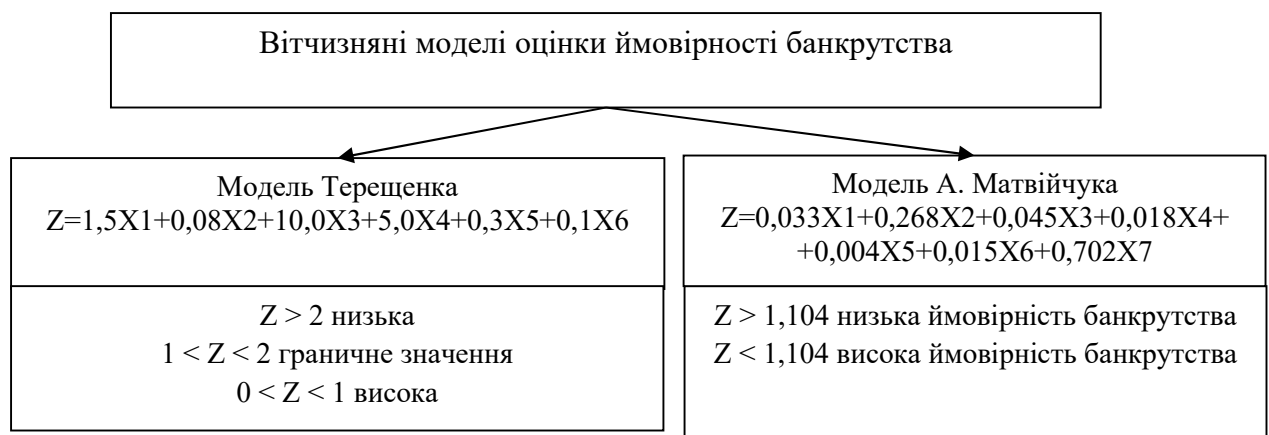


Рис. 1.6. Вітчизняні моделі оцінки ймовірності банкрутства (розроблено автором за даними [16, с. 195])

Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства передбачають оцінку підприємства з позиції неплатоспроможності, яка передбачає:

1. Оцінку фінансового стану - здійснюється аналіз змін (шляхом зіставлення розрахованих показників з оптимальними значеннями) показників оцінки основних засобів, показників ліквідності, показників фінансової стійкості, показників рентабельності.

2. Аналіз фінансових факторів, що призвели до неплатоспроможності, та визначення можливості санації підприємства передбачає аналіз необоротних активів, аналіз оборотних активів, аналіз власних оборотних засобів, аналіз

структури грошових потоків, аналіз формування власного капіталу, аналіз кредиторської заборгованості, аналіз прибутковості, аналіз витрат на виробництво, аналіз використання трудових ресурсів, аналіз інвестицій та інновацій.

3. Аналіз наявності (відсутності) ознак дій з приховування чи доведення до банкрутства або фіктивного банкрутства підприємства та визначення ознак втрати або відновлення платоспроможності.

При цьому розрізняють поточну неплатоспроможність, що передбачає нестачу у певний момент часу наявних коштів та високоліквідних активів для погашення поточного боргу, тобто зобов'язань перед кредиторами, страховими компаніями, працівниками із заробітною платою, державою із податкових платежів.

Фінансовий стан потенційного банкрутства, що має ознаки критичної неплатоспроможності, має такі індикатори: на початку і в кінці звітного кварталу наявні ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття і коефіцієнт забезпечення власними засобами наприкінці звітного кварталу менші за їхні нормативні значення - 1,0 та 0,1 відповідно.

Якщо хоча б один із зазначених коефіцієнтів наприкінці звітного кварталу перевищує своє нормативне значення або протягом звітного кварталу спостерігається позитивна динаміка (зростання), варто надати перевагу позасудовим заходам відновлення платоспроможності боржника або його санації в процесі судової справи про банкрутство.

Якщо за підсумками року підприємство не отримало прибутку і коефіцієнт його покриття менший за 1,0, то такий його фінансовий стан характеризується ознаками надкритичної неплатоспроможності. У такому разі ліквідаційна процедура є шляхом задоволення вимог кредиторів.

Таким чином, ідентифікація кризового стану здійснюється за допомогою ключових показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, а також за допомогою інтегральних моделей оцінки ймовірності банкрутства.

Висновки до розділу 1

Останні роки вітчизняна економіка перебуває у стані невизначеності та нестабільності, що підкреслює необхідність створення ефективної системи антикризового фінансового управління підприємством, яке, на нашу думку, правильно визначити як підсистему загальної стратегії розвитку підприємства, спрямовану, в першу чергу, на попередження настання фінансової кризи, а у випадку її настання – на подолання та зменшення негативних наслідків її впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства через прийняття ефективних та раціональних управлінських рішень.

Антикризовий фінансовий менеджмент має специфічні ознаки, а саме: є підсистемою антикризового управління, направлене на попередження настання фінансової кризи, є інструментом виходу з фінансової кризи, сприяє фінансовму оздоровленню підприємства, елемент загальної фінансової стратегії підприємства.

Механізм реалізації антикризового фінансового управління передбачає за своєю структурою мету та завдання управління, суб'єкти та об'єкти, напрями та заходи антикризового фінансового управління.

Ефективний антикризовий фінансовий менеджмент забезпечується, зокрема, через дотримання при його реалізації таких принципів як об'єктивність, комплексність, контроль, відповідність, законність, ефективність. Антикризове фінансове управління класифікують за рядом ознак, найпоширеніші з яких – масштаби заходів, обсяги проведення, напрями управлінського впливу тощо. Управлінські рішення антикризового характеру базуються на результатах аналізу фінансового стану, які дають можливість виявити присутність індикаторів фінансової кризи, її розвиток, оцінити ймовірність банкрутства підприємства. Найбільшого поширення набули інтегральні показники оцінки ймовірності банкрутства зарубіжних та вітчизняних авторів, традиційна система показників фінансового стану.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «МОДУЛЬ-АВН» ЗА 2018 - 2022 РОКИ

2.1. Динаміка складу, структури майна та джерел його формування

Антикризове фінансове управління має важливе значення у сучасних умовах господарювання, адже від його ефективності, в тому числі, залежить чи зможе підприємство уникнути фінансової кризи в мінливих умовах господарювання, запобігти фінансовим та іншим ризикам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Перш, ніж перейти до аналізу показників, що характеризують антикризове фінансове управління, зазначимо, що об'єктом дослідження є антикризове фінансове управління Приватного підприємства «Модуль», основним видом діяльності якого є виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва.

Ефективність антикризового фінансового управління характеризують показники фінансового стану та результатів діяльності підприємства. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства на основі фінансової звітності підприємства розраховуються основні показники, що визначають фінансово-господарський стан підприємства і здійснюється аналіз змін (шляхом зіставлення розрахованих показників з оптимальними значеннями) за період, що аналізується. Мінімальний термін аналізу становить три роки.

Перш за все аналізу підлягає динаміка та структура майна підприємства.

На основі даних дод. А.1-А.5 проаналізуємо динаміку складу майна ПП «Модуль-АВН» за 2018-2022 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка динаміки активів ПП «Модуль-АВН» за 2018 – 2022 роки

тис.грн.

Показник	Роки					Відхилення (+,-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Необоротні активи, в т.ч.	1291,6	1446,1	1489,6	1632,7	1438,2	154,5	43,5	143,1	-194,5
- нематеріальні активи	9,5	9	10,1	9,3	8,4	-0,5	1,1	-0,8	-0,9
- основні засоби	1282,1	1437,1	1479,5	1623,4	1429,8	155	42,4	143,9	-193,6
Оборотні активи, в т.ч.	1778,9	1677,7	1720,2	1841,9	1765,5	-101,2	42,5	121,7	-76,4
- запаси	1723,6	1606,7	1572,4	1450,4	1474,5	-116,9	-34,3	-122	24,1
- дебіторська заборгованість	52,7	23,9	68,8	132,2	99	-28,8	44,9	63,4	-33,2
- грошові кошти	2,6	47,1	79	259,3	192	44,5	31,9	180,3	-67,3
Всього активів	3070,5	3123,8	3209,8	3474,6	3203,7	53,3	86	264,8	-270,9

Отже, розглядаючи динаміку суми майна ПП «Модуль-АВН» варто відмітити, що сума майна щороку збільшується, що можна оцінити як позитивну зміну, адже свідчить про збільшення суми активів, а, отже, і нарощення фінансового потенціалу. Виняток становить лише 2022 рік, коли протягом року сума активів зменшилась на 270,9 тис.грн. і на кінець року становила 3203,7 тис.грн. Таке зменшення відбулось як за рахунок зменшення суми необоротних активів (на 194,5 тис.грн.), так і за рахунок зменшення суми оборотних активів на 76,4%. У складі необоротних активів підприємства зменшилась сума нематеріальних активів та основних засобів. У складі оборотних активів також зменшувались усі складові, окрім запасів, а саме грошових коштів, дебіторської заборгованості.

Основні засоби підприємства збільшувались протягом всього періоду дослідження, за винятком 2022 року. Сума запасів зменшувалась з року в рік, за винятком 2022 року, коли їхня сума збільшилась порівняно з 2021 роком.

Дебіторська заборгованість має неозначну динаміку зміни – її сума у

2018 році становила 52,7 тис.грн., у 2022 році її сума становила 99 тис.грн.

Більше висновків щодо майна можна зробити, проаналізувавши структуру активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка структури активів ПП «Модуль-АВН» за 2018 – 2022 роки

%

Показник	Роки					Відхилення (+,-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Необоротні активи, в т.ч.	42,1	46,3	46,4	47,0	44,9	4,2	0,1	0,6	-2,1
- нематеріальні активи	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	-0,1	0,1	-0,1	-
- основні засоби	99,3	99,4	99,3	99,4	99,4	0,1	-0,1	0,1	-
Оборотні активи, в т.ч.	57,9	53,7	53,6	53,0	55,1	-4,2	-0,1	-0,6	2,1
- запаси	96,9	95,8	91,4	78,7	83,5	-1,1	-4,4	-12,7	4,8
- дебіторська заборгованість	3,0	1,4	4,0	7,2	5,6	-1,5	2,6	3,2	-1,6
- грошові кошти	0,1	2,8	4,6	14,1	10,9	2,7	1,8	9,5	-3,2
Всього активів	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Аналізуючи структуру майна ПП «Модуль-АВН», необхідно відмітити, що вона достатньо мобільна, адже переважають оборотні активи над необоротними. Так, у 2018 році частка оборотних активів становить 57,9%, у 2019 році 53,7%, у 2020 році 53,6%, у 2021 році 53,0%, у 2022 році 55,1%. За весь період питома вага показника дещо зменшилась, проте за останні два роки збільшилась на 2,1%. У структурі оборотних активів переважають запаси, хоча потрібно відмітити зменшення показника протягом періоду дослідження, якщо у 2018 році він становив 96,9%, то у 2022 році 83,5%. Частка дебіторської заборгованості становить 3,0% у 2018 році і до 2022 року збільшилась до 5,6%. Значно протягом періоду дослідження збільшилась сума грошових коштів. У 2018 році їх частка надто низька – лише 0,1% від усієї суми оборотних активів, у 2023 році показник зріс до 10,9%.

Аналіз майна нерозривно пов'язаний із дослідженням джерел його формування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка динаміки капіталу ПП «Модуль-АВН» за 2018 – 2022 роки

тис.грн.

Показник	Роки					Відхилення (+,-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Власний капітал, в т.ч.	1351,3	1386,7	1453,9	1529,2	1609,7	35,4	67,2	75,3	80,5
- зареєстрований капітал	984	984	984	984	984	-	-	-	-
- нерозподілений прибуток	367,3	402,7	469,9	545,2	625,7	35,4	67,2	75,3	80,5
Довгострокові зобов'язання	1024,3	1279,6	1244,6	1023	998	255,3	-35	-221,6	-25
Поточні зобов'язання, в т.ч.	694,9	457,5	511,3	922,4	596,0	-237,4	53,8	411,1	-326,4
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	436,2	147,3	32,1	675,2	480,2	-288,9	-115,2	643,1	-195
- кредиторська заборгованість за розрахунками	258,7	310,2	479,2	247,2	115,8	51,5	169	-232	-131,4
Всього капіталу	3070,5	3123,8	3209,8	3474,6	3203,7	53,3	86	264,8	-270,9

Отже, загальна сума капіталу зростала з року в рік відповідно до динаміки майна, за винятком 2022 року. Стабільно протягом цього періоду дослідження збільшувалась сума власного капіталу – у 2018 році його сума становила 1351,3 тис.грн., у 2019 році 1386,7 тис.грн., у 2020 році 1453,9 тис.грн., у 2021 році 1529,2 тис.грн., у 2022 році 1609,7 тис.грн. Збільшення власного капіталу є позитивним, враховуючи, що його збільшення відбувається виключно за рахунок однієї складової – нерозподіленого прибутку, а це свідчить про те, що підприємство працює прибутково. Інша складова – зареєстрований капітал є незмінною протягом 2018-2022 роки і становить 984

тис.грн.

Сума довгострокових зобов'язань підприємства змінюється неоднозначно, проте порівняно з 2018 роком їх сума зменшилась до рівня 998 тис.грн.

Сума поточних зобов'язань підприємства також є меншою у 2022 році порівняно з 2018 роком, за останні два роки їх сума зменшилась на 326,4 тис.грн. і склала 596,0 тис.грн.

В цілому можна помітити тенденцію до зростання ролі власних фінансових ресурсів як джерела фінансування.

Структуру капіталу ПП «Модуль-АВН», визначену за даними дод. А.1-А.5 відображає табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка структури капіталу ПП «Модуль-АВН» за 2018 – 2022 роки

%

Показник	Роки					Відхилення (+,-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Власний капітал, в т.ч.	44,0	44,4	45,3	44,0	50,2	0,4	0,9	-1,3	6,2
- зареєстрований капітал	72,8	71,0	67,7	64,3	61,1	-1,9	-3,3	-3,3	-3,2
- нерозподілений прибуток	27,2	29,0	32,3	35,7	38,9	1,9	3,3	3,3	3,2
Довгострокові зобов'язання	33,4	41,0	38,8	29,4	31,2	7,6	-2,2	-9,3	1,7
Поточні зобов'язання, в т.ч.	22,6	14,6	15,9	26,5	18,6	-8,0	1,3	10,6	-7,9
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	62,8	32,2	6,3	73,2	80,6	-30,6	-25,9	66,9	7,4
- кредиторська заборгованість за розрахунками	37,2	67,8	93,7	26,8	19,4	30,6	25,9	-66,9	-7,4
Всього капіталу	44,0	44,4	45,3	44,0	50,2	0,4	0,9	-1,3	6,2

Отже, особливістю структури капіталу ПП «Модуль-АВН» є те, що фінансові ресурси переважно фінансуються за рахунок позикових коштів, що є достатньо ризиковим.

Частка довгострокових зобов'язань підприємства становила 33,4% у 2018 році, 41,0 у 2019 році, 38,8% у 2020 році, 29,4% у 2021 році та 31,2% у 2022 році. Тобто, незважаючи на зменшення частки довгострокових зобов'язань у структурі джерел формування активів, вони займають достатньо високу питому вагу.

Частка поточних зобов'язань у 2022 році зменшилась порівняно з 2018 роком та становила 18,6%, а за останні два роки показник зменшився на 7,9%. Найбільшу питому вагу у складі поточних зобов'язань складає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, причому роль даного джерела формування активів зростає протягом періоду дослідження. У 2018 році показник становив 62,8%, у 2022 році – 80,6%. Поточні зобов'язання за розрахунками становлять меншу питому вагу – у 2022 році показник становив 30,6% проти значення у 2018 році 37,2%.

Отже, проаналізувавши аналіз майна та капіталу ПП «Модуль-АВН» можна зробити висновок, що сума майна збільшується протягом періоду дослідження, проте у 2022 році його сума дещо зменшилась. Таке зменшення зумовлене в більшій мірі зменшенням необоротних активів, проте оборотні активи також зменшились. У структурі майна переважають оборотні активи, що свідчить про мобільну структуру майна.

Збільшення майна відбувається за рахунок зростання власного капіталу, відповідно на зменшення капіталу у 2022 році вплинуло зменшення позикового капіталу. Таким чином, зростає роль власних фінансових ресурсів як джерела формування майна. І якщо протягом 2018-2021 років переважали позикові ресурси в структурі капіталу, то у 2022 році ситуація кардинально змінилась, сума позикового капіталу є меншою за суму власного капіталу, що є позитивним. Ефективність антикризового фінансового управління можна оцінити також за моделями оцінки ймовірності банкрутства.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства як індикатора ефективності антикризового фінансового управління

Вітчизняний досвід оцінки ефективності антикризового фінансового управління передбачає оцінку основних показників фінансово-господарської діяльності, які, зокрема визначені Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Відповідно до даних рекомендацій ключові показники оцінки фінансового стану поділяють на такі групи як: показники оцінки фінансового стану, показники ліквідності, фінансової стійкості та показники рентабельності.

Оцінимо відповідні показники на основі фінансової звітності ПП «Модуль-АВН» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка показників стану основних засобів та ліквідності ПП «Модуль-АВН» за 2018 – 2022 роки

Показник	Роки					Відхилення (+,-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Частка основних засобів в активах	0,418	0,460	0,461	0,467	0,446	0,042	0,001	0,006	-0,021
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,217	0,283	0,273	0,320	0,377	0,066	-0,010	0,048	0,057
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,783	0,717	0,727	0,680	0,623	-0,066	0,011	-0,048	-0,057
Маневреність власних оборотних коштів	0,034	-0,035	-0,021	-0,056	0,097	-0,069	0,015	-0,035	0,153

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,103	0,155	0,281	0,322	0,099	0,052	0,127	0,041
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,080	0,155	0,289	0,424	0,488	0,076	0,134	0,135	0,064
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,560	3,667	3,364	1,997	2,962	1,107	-0,303	-1,368	0,965
Частка оборотних коштів в активах	0,579	0,537	0,536	0,530	0,551	-0,042	-0,001	-0,006	0,021
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	0,035	-0,037	-0,023	-0,071	0,116	-0,072	0,014	-0,049	0,188

Отже, частка основних засобів у майні підприємства становить менше 50%, у 2022 році показник становить 0,446, що на 0,021 менше значення попереднього року. Коефіцієнт зносу основних засобів зростає щороку, що є нормальним, адже обладнання під впливом часу піддається зносу. Також необхідно зазначити, що рівень зносу основних засобів ПП «Модуль-АВН» не є дуже високим, на кінець 2022 року показник становить 0,377, тобто переважна більшість основних засобів придатні до експлуатації.

Рівень ліквідності на підприємстві є нормальний у 2021-2022 роках. Якщо протягом 2018-2020 років рівень абсолютної та проміжної ліквідності не досягав нормативу, то у 2021-2022 роках за рахунок збільшення суми грошових коштів коефіцієнт абсолютної ліквідності досяг нормативного значення, зріс коефіцієнт проміжної ліквідності, хоча залишається дещо менше нормативу (0.6-0,8), високим є значення показника загальної ліквідності.

Рекомендоване значення частки власних оборотних коштів у покритті запасів становить не менше 50%. На ПП «Модуль-АВН» показник менше нормативу, що свідчить про недостатність власного оборотного капіталу як

джерела фінансування запасів.

Також важливе значення має оцінка показників, що характеризують фінансову стійкість та ділову активність підприємства. Визначені на основі даних дод. А.1-А.5 відповідні оціночні показники наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка показників фінансової стійкості та ділової активності
ПП «Модуль-АВН» за 2018 – 2022 роки

Показник	Роки					Відхилення (+,-)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт автономії	0,440	0,444	0,453	0,440	0,502	0,004	0,009	-0,013	0,062
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,793	0,885	0,836	0,627	0,694	0,092	-0,049	-0,209	0,067
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,596	0,737	0,709	0,526	0,626	0,141	-0,028	-0,183	0,100
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,431	0,480	0,461	0,401	0,383	0,049	-0,019	-0,060	-0,018
Продуктивність праці	151,12	168,33	168,15	167,64	117,4	17,21	-0,18	-0,51	-50,23
Фондовіддача	2,773	3,219	3,437	3,114	1,988	0,446	0,218	-0,323	-1,126
Тривалість операційного циклу	149	141	114	112	174	-8	-27	-2	62
Тривалість фінансового циклу	106	93	85	65	83	-13	-8	-21	19
Оборотність власного капіталу	2,752	3,799	3,997	4,288	3,021	1,047	0,198	0,291	-1,267
Коефіцієнт оборотності активів	1,293	1,413	1,593	1,455	0,914	0,120	0,180	-0,138	-0,540

Отже, позитивним є зростання коефіцієнта автономії та його значення у 2022 році на рівні більше 0,5, що засвідчує перевищення власних фінансових

ресурсів над позиковими коштами на відміну від попередніх чотирьох років. Коефіцієнт структури довгострокового позикового капіталу також засвідчує позитивну динаміку до зменшення ролі довгострокових зобов'язань як джерела формування необоротних активів підприємства.

Позиковий капітал на ПП «Модуль-АВН» формується переважно за рахунок його довгострокової частини. Частка довгострокових зобов'язань наприкінці 2022 року становить близько 63% від загальної суми зобов'язань. Зменшення частки довгострокових зобов'язань у загальній сумі довгострокових джерел коштів демонструє зменшення коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів – значення показника зменшилось до 0,383 у 2022 році.

Слід відмітити негативну динаміку показників продуктивності праці та фондівіддачі, що свідчить про зменшення обсягу реалізованої продукції на одного працівника та зменшення обсягу реалізованої продукції на 1 грн. основних засобів. Така зміна показників зумовлена зменшенням виручки від реалізації продукції.

Негативною є також динаміка тривалості операційного та фінансового циклу – їх значення зросли за рахунок уповільнення оборотності дебіторської заборгованості та запасів. За рахунок зменшення виручки від реалізації уповільнилась оборотність власного капіталу та активів, що є негативним.

Оцінимо ймовірність банкрутства підприємства за вітчизняною моделлю Терещенка (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН» на основі моделі Терещенка за 2018 – 2022 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5	6
Відношення грошових надходжень до зобов'язань(X1)	2,558	2,533	2,648	4,288	1,725
Ваговий коефіцієнт	1,5				
Відношення валюти до зобов'язань (X2)	1,786	1,798	1,828	1,786	2,010

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Ваговий коефіцієнт	0,08				
Відношення чистого прибутку до середньої суми активів (X3)	-0,025	0,011	0,021	0,023	0,024
Ваговий коефіцієнт	10,0				
Відношення прибутку до виручки (X4)	0,017	0,130	0,127	0,231	0,305
Ваговий коефіцієнт	5,0				
Відношення виробничих запасів до виручки (X5)	0,399	0,378	0,304	0,287	0,439
Ваговий коефіцієнт	0,3				
Відношення виручки до основного капіталу (X6)	2,752	3,799	3,997	4,288	3,021
Ваговий коефіцієнт	0,1				
Z-показник	4,211	5,200	5,456	8,472	4,947
Ймовірність банкрутства	Низька	Низька	Низька	Низька	Низька

Отже, оскільки значення показника Z більше 2, то ймовірність банкрутства на ПП «Модуль-АВН» низька. Причому необхідно відзначити, що у 2021 році значення інтегрального показника найвище, що характеризує найкращий фінансовий стан, а найменше значення у 2018 році.

На основі дод. А.1-А.5 оцінимо ймовірність банкрутства підприємства за моделлю Матвійчука (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Оцінка ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН» на основі моделі

А. Матвійчука за 2018 – 2022 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5	6
Відношення оборотних активів до необоротних активів (X1)	1,377	1,160	1,155	1,128	1,228
Ваговий коефіцієнт	0,033				
Відношення чистого доходу від реалізації до поточних зобов'язань (X2)	8,320	7,596	10,414	6,782	4,021
Ваговий коефіцієнт	0,268				

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Відношення чистого доходу від реалізації до суми власного капіталу (X3)	2,616	3,799	3,997	4,287	3,021
Ваговий коефіцієнт	0,045				
Відношення валюти балансу до чистого доходу від реалізації (X4)	0,773	0,708	0,628	0,687	1,094
Ваговий коефіцієнт	0,018				
Відношення виробничих запасів до виручки (X5)	0,609	0,727	0,703	0,499	0,662
Ваговий коефіцієнт	0,045				
Відношення виручки до основного капіталу (X6)	0,560	0,556	0,547	0,560	0,498
Ваговий коефіцієнт	0,015				
Відношення власного капіталу до зобов'язань (X7)	0,786	0,798	0,828	0,786	1,010
Ваговий коефіцієнт	0,702				
Z-показник	2,969	2,829	3,612	2,622	1,993
Ймовірність банкрутства	низька	низька	низька	низька	низька

Отже, результати оцінки, як і за попередньою моделлю, показують, що ймовірність банкрутства підприємства є низькою, оскільки інтегральний показник більше 1,104.

Таким чином, проведений аналіз ефективності антикризового фінансового управління за вітчизняним досвідом дає змогу зробити висновок, що ймовірність банкрутства низька, що є позитивним. У 2022 році покращився рівень фінансової стійкості, збільшилась питома вага власного капіталу як джерела фінансування, зменшилась сума довгострокового позикового капіталу. Покращився також рівень ліквідності, зокрема абсолютної. Також позитивною є динаміка показників прибутковості, що зумовлено збільшенням чистого прибутку. Негативним є уповільнення оборотності активів та капіталу.

Проаналізуємо ймовірність банкрутства ПП «Модуль-АВН» за зарубіжними моделями.

2.3. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства за зарубіжними моделями оцінки

Вітчизняні методи оцінки ймовірності банкрутства показали задовільний фінансовий стан досліджуваного підприємства. Найбільш поширеними у зарубіжній практиці є моделі оцінки ймовірності банкрутства Альтмана. Простішою із них є двофакторна модель. На основі даних фінансової звітності ПП «Модуль-АВН» (дод. А.1-А.5) оцінимо ймовірність банкрутства за даною методикою (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН» на основі 2-факторної моделі Альтмана за 2018 – 2022 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Вільний член	- 0,3877				
Відношення оборотних коштів до короткострокових зобов'язань (X1)	2,560	3,667	3,364	1,997	2,962
Ваговий коефіцієнт	- 1,0736				
Відношення довгострокових і поточних зобов'язань до валюти балансу	0,560	0,556	0,547	0,560	0,498
Ваговий коефіцієнт	0,0579				
Z-показник	-3,104	-4,293	-3,968	-2,499	-3,539
Висновок	Менше 50%	Менше 50%	Менше 50%	Менше 50%	Менше 50%

Отже, оскільки значення інтегрального показника менше 0 протягом усього періоду дослідження, то ймовірність банкрутства підприємства становить менше 50%.

На противагу двофакторній моделі, п'ятифакторна модель Альтмана враховує більшу кількість показників оцінки фінансового стану. Показники 5-ти факторної моделі Альтмана наведені у табл. 2.10

Таблиця 2.10

Оцінка ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН» на основі 5-факторної моделі Альтмана за 2018 – 2022 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Відношення оборотного капіталу до активів (X1)	0,579	0,537	0,536	0,530	0,551
Ваговий коефіцієнт	0,717				
Відношення чистого прибутку до активів (X2)	-0,025	0,011	0,021	0,023	0,024
Ваговий коефіцієнт	0,847				
Відношення операційного прибутку до суми активів (X3)	-0,025	0,011	0,021	0,023	0,024
Ваговий коефіцієнт	3,107				
Відношення власного капіталу до зобов'язань (X4)	0,786	0,798	0,828	0,786	1,010
Ваговий коефіцієнт	0,420				
Відношення доходів від продажу до суми активів (X5)	1,293	1,413	1,593	1,455	0,914
Ваговий коефіцієнт	0,998				
Z-показник	1,937	2,176	2,406	2,251	1,827
Висновок	«Сіра зона»	«Сіра зона»	«Сіра зона»	«Сіра зона»	«Сіра зона»

Отже, в результаті оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана можна зробити висновок, що підприємство знаходиться в сірій зоні, тобто середній рівень ймовірності настання банкрутства.

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Спрінгейта наведена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН» на основі моделі Спрінгейта за 2018 – 2022 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5	6
Відношення робочого капіталу до активів (X1)	0,353	0,391	0,377	0,265	0,365
Ваговий коефіцієнт	1,03				

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Відношення операційного прибутку до суми активів (X2)	-0,025	0,011	0,021	0,023	0,024
Ваговий коефіцієнт	3,07				
Відношення прибутку до оподаткування до короткострокових зобов'язань (X3)	-0,161	0,061	0,139	0,105	0,106
Ваговий коефіцієнт	0,66				
Відношення обсягу продажів до суми активів (X4)	1,293	1,413	1,593	1,455	0,914
Ваговий коефіцієнт	0,4				
Z-показник	0,698	1,043	1,182	0,993	0,886
Висновок	Зона ризику	«Сіра зона»	«Сіра зона»	«Сіра зона»	«Сіра зона»

Модель Спрінгейта, аналогічно як і п'ятифакторна модель Альтмана вказує, що підприємство знаходиться в «сірій зоні», тобто немає ознак ймовірності банкрутства, проте й не можна точно сказати про їх відсутність, що потребує антикризового фінансового управління.

Оцінка ймовірності банкрутства на основі моделі Ліса наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН» на основі моделі Ліса за 2018 – 2022 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5	6
Відношення оборотних активів до загальної суми активів (X1)	0,579	0,537	0,536	0,530	0,551
Ваговий коефіцієнт	0,063				
Відношення прибутку від реалізації до суми активів (X2)	0,022	0,183	0,202	0,337	0,279
Ваговий коефіцієнт	0,092				

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6
Відношення нерозподіленого прибутку до суми активів (X3)	0,120	0,129	0,146	0,157	0,195
Ваговий коефіцієнт	0,057				
Відношення власного капіталу до зобов'язань (X4)	0,786	0,798	0,828	0,786	1,010
Ваговий коефіцієнт	0,001				
Z-показник	0,046	0,059	0,062	0,074	0,072
Висновок	Низький ризик банкрутства	Низький ризик банкрутства	Низький ризик банкрутства	Низький ризик банкрутства	Низький ризик банкрутства

Отже, на основі табл. 2.12 можна зробити висновок, що ймовірність банкрутства ПП «Модуль-АВН» низька, оскільки значення інтегрального показника перевищує 0,037. Найвище значення інтегрального показника у 2021 році, найнижче – у 2018 році.

Для виявлення незадовільної структури балансу розраховується коефіцієнт Бівера. Визначений на основі даних фінансової звітності коефіцієнт Бівера для ПП «Модуль-АВН» наведений на рис. 2.1.

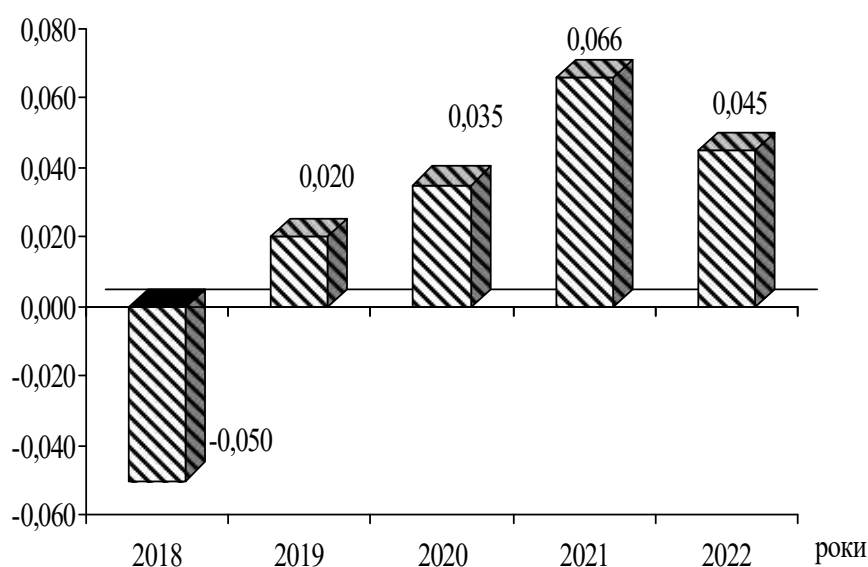


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнта Бівера на ПП «Модуль-АВН»

Такий фінансовий стан підприємства, у якого протягом тривалого часу (1,5–2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2 є ознакою формування незадовільної структури балансу. Адже така ситуація відображає небажане скорочення частки прибутку, який спрямовується на розвиток виробництва. У такій ситуації підприємство починає працювати в борг. Як можна побачити з рис. 2.1 на підприємстві саме така ситуація. Показник Бівера протягом всього періоду дослідження на ПП «Модуль-АВН» менше 0,2. Так, у 2018 році значення показника було найгірше та мало взагалі від'ємне значення (-0,050), можна побачити, що показник збільшувався з 2019 по 2021 роки. Так, у 2019 році значення показника Бівера становило 0,020, у 2020 році 0,035, у 2021 році 0,066. У 2022 році попри і так мале значення показника коефіцієнт Бівера зменшився порівняно з 2021 роком і становив 0,045.

Отже, ймовірність банкрутства ПП «Модуль-АВН», визначена за методикою закордонних моделей аналізу, є низькою.

Висновки до розділу 2

Оцінка ефективності антикризового фінансового управління здійснюється за різними методами, які ґрунтуються як на вітчизняному, так і на зарубіжному досвіді.

Провівши такий аналіз на ПП «Модуль-АВН» можна зробити висновок, що ефективність антикризового фінансового управління збільшується. Адже переважна більшість основних показників фінансово-господарської діяльності мають позитивну динаміку. Про ефективність антикризового фінансового управління свідчить мобільна структура майна, зростання ролі власного капіталу як джерела фінансування, збільшення розміру прибутку з року в рік. Якщо у 2018 році підприємство отримало збиток в сумі 70,1 тис.грн., то починаючи з 2019 року чистий прибуток щороку зростає та становив у 2022

році 80,5 тис.грн.

За період дослідження значно покращився рівень ліквідності, якщо у 2018-2020 році підприємство мало низький рівень абсолютної та проміжної ліквідності, то у 2021 та 2022 роках ситуація покращилась – рівень платоспроможності зріс, на що вказує значення усіх показників ліквідності.

Суттєва позитивна зміна відбулась щодо показників фінансової стійкості – кардинальна зміна відбулась у 2022 році, коли сума власного капіталу вперше за період дослідження перевищила суму позикового капіталу.

Проте необхідно відмітити уповільнення капіталу, активів, операційного та фінансового циклу, зменшення фондівіддачі та продуктивності праці, що зумовлене зменшенням доходу від реалізації продукції.

Оцінка ймовірності банкрутства як за зарубіжними, так і за вітчизняними методиками вказує на низьку ймовірність банкрутства ПП «Модуль-АВН».

Виявлені у процесі аналізу проблеми у фінансово-господарському стані підприємства вказують на необхідність здійснення постійного антикризового фінансового управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «МОДУЛЬ-АВН»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення антикризового фінансового управління підприємства

Економіка України та країн світу працює в умовах турбулентності, що зумовлює крайню необхідність у впровадженні заходів ефективного антикризового управління. Побудова системи антикризового фінансового управління на підприємстві має особливо важливе значення сьогодні, в умовах воєнного стану.

Епізодичне вжиття заходів щодо антикризового фінансового управління на вітчизняних підприємствах не дає належного ефекту та без перебільшення негативно впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства. Адже реакція на кризу не дає таких результатів як превентивні заходи, спрямовані на попередження настання кризового стану.

Фінансова криза як масове явище та необхідність запровадження антикризових заходів практично на кожному підприємстві виникла з появою та розвитком пандемії Covid-19. З метою уникнення масового звільнення працівників фірми намагались переводити роботу в онлайн, іноді із скороченням заробітної плати, було запущено хмарні програми, керівники дбали про заходи безпеки для тих працівників, що не могли працювати онлайн (закупівля засобів гігієни таких як рукавиці, дезінфікуючі засоби). Війна поставила підприємства ще у важчі умови функціонування. І знову ж таки виникла необхідність враховувати специфічні чинники при здійсненні антикризового фінансового управління [53, с. 165].

Антикризове фінансове управління в умовах війни має певні особливості,

адже підприємства стикнулися із новими викликами, які сприяють розвитку кризових явищ. Мета антикризового управління в таких умовах полягає у мінімізації негативних наслідків – як економічних, так і соціальних. Особливістю антикризового управління у воєнний час є те, що підприємства мають мінімум часу для реагування та для прийняття управлінських рішень, тому завдання такого менеджменту полягають у оперативному реагуванні з найменшими затратами ресурсів та найменшими негативними наслідками. Якщо говорити про початок війни, то таким завданням для підприємства було виживання та забезпечення безперебійного процесу виробництва, а на сьогоднішній день – адаптація до нових умов господарювання та налагодження процесу виробництва в умовах війни, тому принцип терміновості реагування антикризового фінансового управління набув особливо важливого значення.

У зв'язку із цим існує необхідність зміни бюрократичних процедур щодо прийняття управлінських рішень, скорочення рівнів управління, децентралізація, надання максимальних повноважень менеджерам для прийняття рішень без узгодження з вищим керівництвом. Також виникають особливості проведення аналізу як одного із етапів антикризового фінансового управління – зростає роль саме поточного, оперативного фінансового аналізу знову ж таки у зв'язку із швидкістю зміни дії чинників зовнішнього середовища. Частота проведення аналізу напряму визначає ефект від даного заходу.

Одним із основних кроків щодо підвищення ефективності господарювання підприємств України є впровадження у постійну практику фінансової роботи такого напряму як антикризове фінансове управління. Здійснення такого напряму роботи потребує фахівців, які мають компетенції з управління фінансовими ризиками та аналітичні компетенції.

Фінансову роботу на ПП «Модуль-АВН» здійснює один працівник – головний бухгалтер. Така ситуація вказує на те, що, ймовірно, в умовах відсутності часу антикризовому фінансовому управлінню не приділяється належна увага. Крім того, така робота потребує спеціальних знань і навичок.

Звичайно, що залучення до роботи додаткового фахівця потребує витрат фінансових ресурсів, але як показує практика такі витрати є виправданими і, в кінцевому підсумку, несе більші економічні вигоди у майбутньому. Вихід із ситуації може бути у залученні фахівців на умовах аутсорсингу. Аутсорсинг бізнес-процесів – передача виконавцеві процесів, що не є основним видом діяльності замовника. Таке рішення також веде за собою додаткові витрати, проте вони є в рази меншими та не є систематичними, як от, наприклад, заробітна плата найманого працівника.

Традиційно заходи антикризового фінансового управління поділяють на стратегічні, тактичні та оперативні. В умовах війни, окрім оперативних, варто також надавати перевагу тактичним, таким як: даунсайзинг, аутсорсинг, бенчмаркінг, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація.

Даунсайзинг є методом, який передбачає скорочення виробничих потужностей, зменшення розмірів підприємства, скорочення чисельності працівників з метою зменшення витрат, собівартості. Такий метод є швидше вимушеним для підприємств України в умовах війни та достатньо неприємним, проте часто невідворотнім. Проте звільнення працівників вимагає вжиття таких заходів як впровадження автоматизованих систем, нових технологій, аутсорсинг.

Термін «аутсорсинг» (від англ. *outsourcing*) дослівно перекладається як залучення виконавців, використання зовнішніх ресурсів, зовнішнє виробництво, підряд, передання робіт на сторону. Даний метод дає можливість передати такі функції як бухгалтерія, юридичні послуги, транспорт особам, які виконуватимуть їх в той момент, коли існуватиме необхідність, тому зменшуються витрати на заробітну плату, оскільки оплачуються певні функції лише тоді, коли виникає необхідність їх здійснення [14, с. 190].

Бенчмаркінг як метод порівняння з іншими еталонними, успішнішими підприємствами є не новим, проте в умовах війни може набувати нового змісту – перейняття досвіду інших суб'єктів щодо пристосування до воєнних умов, організації виробництва, ціноутворення.

Регуляризація передбачає впровадження новітніх підходів управління підприємством. Наприклад, впровадження таких систем, як: Balanced Scorecard (система збалансованих показників), Total Quality Management (система загального управління якістю), Manufacturing Resource Planning (планування ресурсів виробництва) тощо. В умовах війни регуляризація покращує управління підприємством, що дозволяє спрямувати ресурси на подальший стабільний розвиток.

Модернізація в умовах війни дуже важливий захід, який дає змогу покращити рівень конкурентоспроможності, підвищити продуктивність праці, перейти до нових методів ведення бізнесу. Проте потрібно врахувати, що модернізація також значно ускладнюється через те, що потребує інвестицій та відповідного обсягу фінансових ресурсів.

Розширення асортименту продукції, нові виробництва, нові ринки збуту – це диверсифікація як метод антикризового управління. В умовах війни підприємствам доцільно його застосовувати, наприклад, в контексті виробництва дефіцитних товарів, проте проблемою також може бути відсутність фінансових ресурсів для реалізації такого заходу антикризового фінансового управління.

Реорганізація – метод антикризового управління, який здійснюється у різних формах та може бути спрямований на укрупнення та розукрупнення підприємств, проте в умовах війни одним із найефективніших є злиття, яке дозволить об'єднати ресурси з іншими підприємствами, зменшити постійні витрати, вийти на нові ринки збуту тощо.

В окремих випадках підприємству доцільно використовувати реінжиніринг, але у випадку, якщо підприємство має застарілу бізнес-модель через яку втрачає свою конкурентоспроможність або знаходиться у тяжкій кризі, на межі банкрутства, зокрема через війну, і йому необхідно перезапустити всі бізнес-процеси, щоб залишитись на плаву. Метод орієнтований на радикальне переосмислення бізнес-процесів для підвищення якості функціонування системи, однак він потребує значних ресурсів, є

витратним, потребує зовнішніх консультантів та займає тривалий час [7, с. 40; 5].

Якщо розглядати ключові методи роботи з попередження фінансової кризи, які варто використовувати на ПП «Модуль-АВН», то до них можна віднести наступні:

- фінансово-аналітичне дослідження;
- забезпечення економічної безпеки підприємства;
- мінімізація фінансового ризику;
- превентивна санація;
- аудит менеджменту і маркетингу підприємства (рис. 3.1).

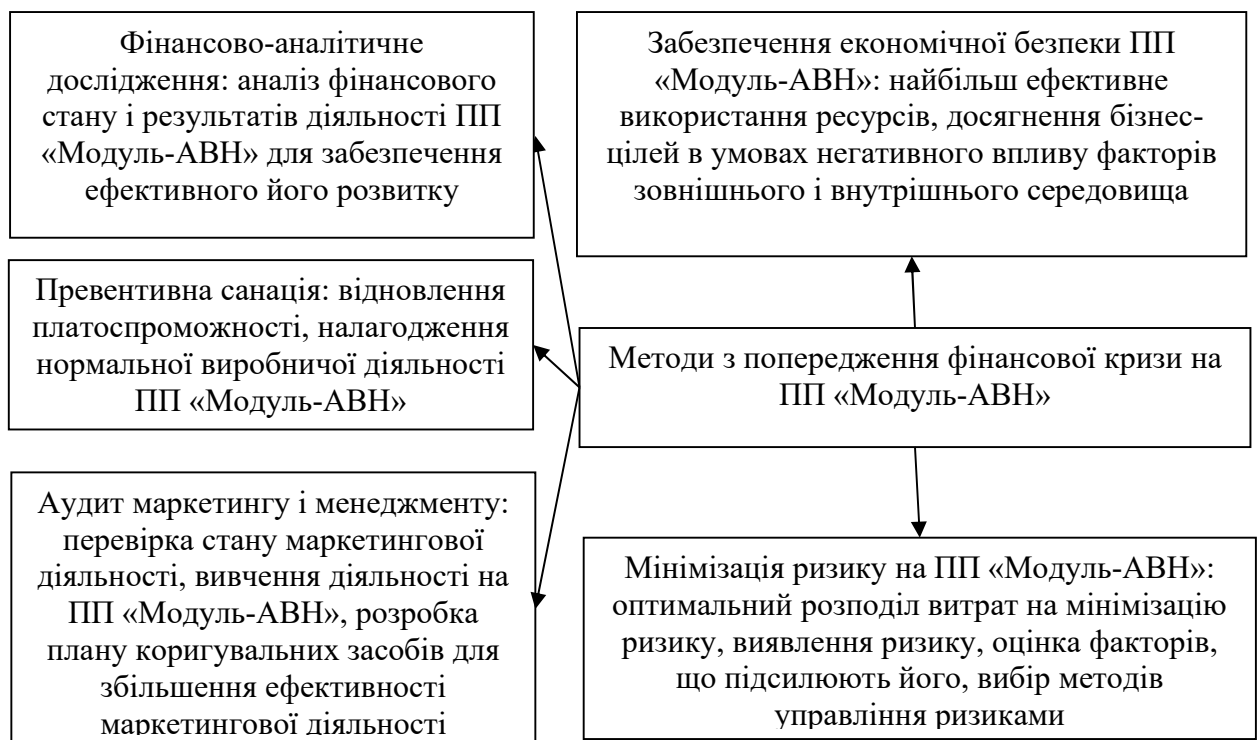


Рис. 3.1. Методи з попередження фінансової кризи

Стратегії антикризового фінансового управління можуть бути доволі різноманітними залежно від глибини кризи, її перебігу. Найбільш поширені серед них включають: «...попередження кризи та підготовку до неї, використання резервів і додаткових ресурсів для стабілізації ситуації, розрахунок ризику, реагування на появу кризових явищ, уповільнення процесів,

поступове виходження з кризи, передбачення та усунення наслідків кризи» [35, с. 41]. Очевидно, що за результатами проведеного фінансового аналізу фінансово-господарської діяльності ПП «Модуль-АВН» найбільш прийнятною для нього є стратегія реагування на появу кризових явищ, які в умовах війни можуть наставати із великою швидкістю.

Отже, ПП «Модуль-АВН», необхідно дотримуватись принципів ефективності антикризового управління, врахування яких значно підвищить його результативність та яких потрібно дотримуватись, особливо в умовах воєнного стану. Це, зокрема: наявність стратегії та тактики антикризового фінансового управління, професіоналізм та необхідні знання у даній сфері, лідерство, мистецтво управління, оперативність та гнучкість управління, науковість, система моніторингу динаміки кризових явищ, людський фактор – обов'язкове врахування інтересів колективу. Також важливим є розробка програми антикризового фінансового управління з чітким формулюванням конкретних заходів та прогнозних показників.

3.2. Прогноз ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН» на 2023 рік

У процесі реалізації завдань антикризового фінансового управління особливе місце посідає прогнозування. На нашу думку, доцільно прогнозувати ймовірність настання банкрутства на основі відповідних моделей, які дають можливість з'ясувати чи загрожує підприємству банкрутство та, відштовхуючись від даної інформації, приймати управлінські рішення, спрямовані на подолання наслідків кризи або її недопущення. Наслідком ефективного антикризового фінансового управління та прогнозування є мінімізація негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Відсутність за результатами аналізу високої ймовірності банкрутства не

знижує вимог до антикризового фінансового управління, яке повинно в будь-якому випадку проводитись, особливо враховуючи надзвичайно важкі умови господарювання підприємств в умовах війни.

Скориставшись аналітичним інструментарієм прогнозування програми «Excel», а саме функцією «Тенденція», спрогнозовано вихідні дані для розрахунку інтегральних показників моделей оцінки ймовірності банкрутства. Прогнозування проведемо за найбільш поширеними серед закордонних та вітчизняних моделей оцінки ймовірності банкрутства, а саме дво- та п'ятифакторними моделями Альтмана та моделлю Терещенка. Спрогнозовані дані наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозування вихідних даних для моделей оцінки ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН» на 2023 рік

Показники	2022 рік	2023 рік (прогноз)	Відхилення (+,-)
Двофакторна модель Альтмана			
Відношення оборотних коштів до короткострокових зобов'язань (X1)	2,650	2,198	2,130
Відношення довгострокових і поточних зобов'язань до валюти балансу (X2)	0,508	0,490	0,471
П'ятифакторна модель Альтмана			
Відношення оборотного капіталу до активів (X1)	0,521	0,529	0,526
Відношення чистого прибутку до активів (X2)	0,044	0,045	0,052
Відношення операційного прибутку до суми активів (X3)	0,044	0,045	0,052
Відношення власного капіталу до зобов'язань (X4)	0,972	1,038	1,109
Відношення доходів від продажу до суми активів (X5)	1,119	0,918	0,694
Модель Терещенка			
Відношення грошових надходжень до зобов'язань (X1)	2,777	2,664	2,376
Відношення валюти до зобов'язань (X2)	1,972	2,038	2,109
Відношення чистого прибутку до середньої суми активів (X3)	0,044	0,045	0,052
Відношення прибутку до виручки (X4)	0,365	0,426	0,511
Відношення виробничих запасів до виручки (X5)	0,358	0,382	0,422
Відношення виручки до основного капіталу (X6)	3,880	3,552	3,358

Отже, спрогнозовані відповідно до функції «Тенденція» показники відображають такі зміни розрахункових показників, які ляжуть в основу визначень інтегральних показників оцінки ймовірності банкрутства. Визначені показники за трьома моделями наведені на рис. 3.2.

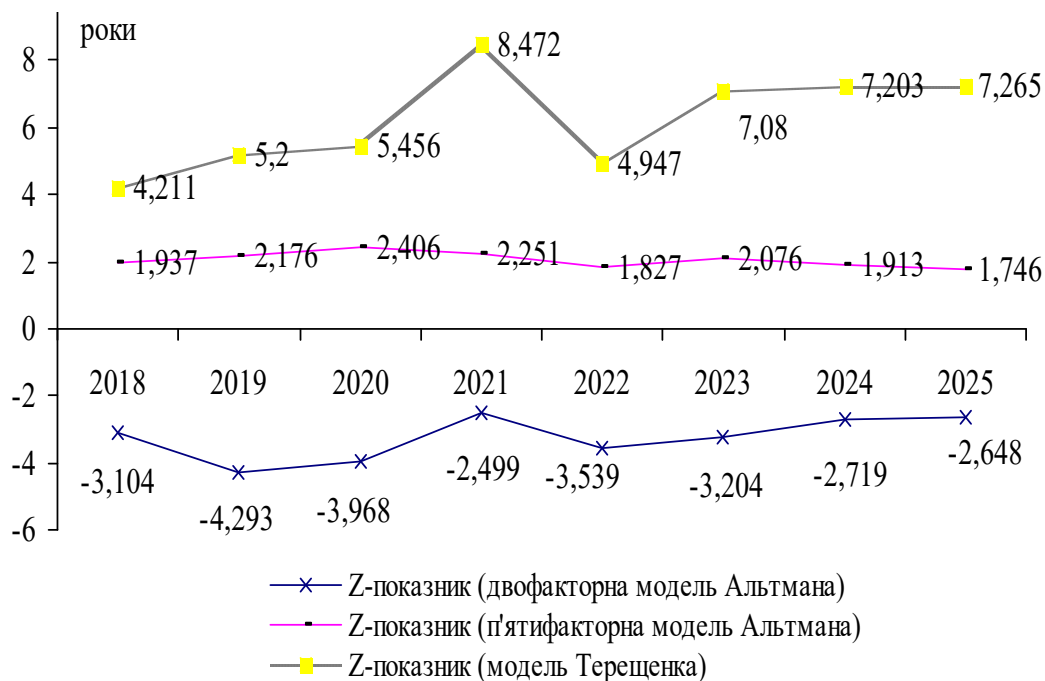


Рис. 3.2. Прогноз ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН» на основі зарубіжних та вітчизняної методики

Отже, відповідно до значення інтегрального показника за двофакторною моделлю Альтмана прогнозується значення показника на рівні менше 0, а саме (-3,204), тобто ймовірність банкрутства підприємства залишається менше 50%. Відповідно до п'ятифакторної моделі Альтмана прогнозні значення інтегрального показника вказують на те, що підприємство залишається у «сірій зоні». За вітчизняною моделлю Терещенка прогнозні інтегральні показники характеризують низьку ймовірність банкрутства.

Таким чином, прогнозні значення інтегральних показників за жодною із моделей не вказують на загрозу настання банкрутства, тим не менше, є показники фінансового стану, які вказують на необхідність прийняття ефективних фінансових рішень.

Узагальнюючи шляхи подолання фінансової кризи, можна зробити висновок, що вони здебільшого зводяться до наступних:

- скорочення витрат щодо контролю, аналізу, фонду заробітної плати, витрат на закупівлю сировини, використання ресурсозберігаючих технологій;
- максимальне зростання надходжень за рахунок різних джерел – оптимізація продажів та стимулювання збуту, доходи від здачі активів в оренду, в окремих випадках – державна підтримка;
- проведення реструктуризації кредиторської заборгованості шляхом отримання різноманітних поступок від кредиторів, як звільнення від сплати податків, зменшення кредитних ставок;
- зміна стратегії підприємства для зміни фінансового становища, найбільш поширені із стратегій: зростання, ліквідації, скорочення тощо;
- проведення реструктуризації, реорганізації підприємства – зміна розмірів, організаційно-правової форми підприємства, перегляд системи загального менеджменту, перегляд своєї продукції [53, с. 164]

Стосовно ПП «Модуль-АВН» пропонуємо, перш за все, зупинитись на таких аспектах управління як:

- рівень ліквідності та платоспроможності – підприємство повинно підтримувати на рахунку оптимальний рівень грошових коштів (тобто не менше 20% від поточних зобов'язань);
- рівень фінансової стійкості – попри перевищення власного капіталу над позиковим у 2022 році, необхідно збільшувати розмір власного капіталу через таку складову як нерозподілений прибуток;
- рівень ділової активності – нарощення чистого доходу від реалізації продукції, адже уповільнення оборотності майна та капіталу на ПП «Модуль-АВН» спричинене саме цим чинником. Пропонуємо збільшити обсяги реалізації за рахунок проведення маркетингових заходів, виходу на нові ринки збуту, адже бетонозмішувачі є достатньо затребуваним товаром;
- рівень прибутковості та рентабельності – через збільшення доходу, описаного вище, та скорочення витрат, зокрема інших операційних.

Висновки до розділу 3

Отже, завдання антикризового управління в сучасних умовах полягають у ефективному управлінні фінансовим станом та результатами діяльності підприємства, з одного боку, а з іншого – у максимальному попередженні або подоланні зовнішніх загроз, тобто мінімізація фінансових ризиків.

Заходи щодо поліпшення фінансового стану ПП «Модуль-АВН» стосуються таких напрямів як фінансова стійкість (нарощення власних джерел фінансування, яка є достатньо низькою), ліквідність та платоспроможність (підтримання достатнього обсягу платіжних засобів на рахунках), прибутковість (збільшення обсягів реалізації та сеорочення витрат за рахунок інших операційних), ділова активність (пришвидшення оборотності майна та капіталу за рахунок збільшення доходу від реалізації та формування оптимальної суми майна та капіталу, зокрема через нормування оборотних активів).

Важливим є систематичне здійснення такого напрямку фінансової роботи як аналіз та прогнозування. Зрозуміло, що дане завдання ускладнюється, оскільки підприємство є малим, тобто існує необхідність залучення додаткових працівників, а, отже, і витрат, пов'язаних з оплатою праці. Прогнозні показники ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН» вказують на низьку її ймовірність у 2023-2025 роках.

Вплинути на зовнішні ризики, особливо в умовах війни, достатньо складно. З огляду на це, є необхідність постійного моніторингу рівня фінансового ризику, який наразі змінюється з надзвичайною швидкістю, з метою оперативного впливу на його зменшення чи уникнення.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління підприємством – один із основних напрямів фінансового менеджменту, особливістю якого є попередження фінансової кризи шляхом раннього виявлення її ознак. Криза за своєю сутністю є складним явищем, тому потребує не лише усунення фінансових ризиків, але й формування механізму управління підвищенням конкурентоспроможності бізнесу.

Антикризовий фінансовий менеджмент є важливим, оскільки ставить за основне завдання – підтримання фінансової стабільності, стійкості, платоспроможності, рентабельності, тобто фактично підтримує у дієздатному стані підсистему фінансового менеджменту. В свою чергу, фінансовий менеджмент є сполучною ланкою між іншими системами управління, адже саме через неї проходять всі грошові потоки. Тому вплив антикризового фінансового менеджменту в цілому на процес управління та фінансово-господарську діяльність важко переоцінити.

Дане питання набуває все більшої актуальності ніж будь-коли, адже нині підприємства України працюють в умовах воєнного часу і настання кризи для них набуває великої ймовірності за умови відсутності антикризового фінансового менеджменту.

Узагальнивши підходи до визначення фінансової кризи, нами дано наступне її визначення. Фінансова криза підприємства – це порушення його фінансової рівноваги, яка зумовлена негативною дією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, та наслідком може мати банкрутство чи ліквідацію підприємства.

Також різні науковці пропонують власні визначення антикризового фінансового управління, узагальнивши які вважаємо, що під антикризовим фінансовим управлінням варто розуміти підсистему загальної стратегії розвитку підприємства, спрямовану, в першу чергу, на попередження настання

фінансової кризи, а у випадку її настання – на подолання та зменшення негативних наслідків її впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства через прийняття ефективних та раціональних управлінських рішень.

Антикризовий фінансовий менеджмент має специфічні ознаки, а саме: є підсистемою антикризового управління, направлене на попередження настання фінансової кризи, є інструментом виходу з фінансової кризи, сприяє фінансовму оздоровленню підприємства, елемент загальної фінансової стратегії підприємства.

Механізм реалізації антикризового фінансового управління передбачає за своєю структурою мету та завдання управління, суб'єкти та об'єкти, напрями та заходи антикризового фінансового управління.

Ефективний антикризовий фінансовий менеджмент забезпечується, зокрема, через дотримання при його реалізації таких принципів як об'єктивність, комплексність, контроль, відповідність, законність, ефективність. Антикризове фінансове управління класифікують за рядом ознак, найпоширеніші з яких – масштаби заходів, обсяги проведення, напрями управлінського впливу тощо. Управлінські рішення антикризового характеру базуються на результатах аналізу фінансового стану, які дають можливість виявити присутність індикаторів фінансової кризи, її розвиток, оцінити ймовірність банкрутства підприємства. Найбільшого поширення набули інтегральні показники оцінки ймовірності банкрутства зарубіжних та вітчизняних авторів, традиційна система показників фінансового стану.

Оцінка ефективності антикризового фінансового управління здійснюється за різними методами, які ґрунтуються як на вітчизняному, так і на зарубіжному досвіді.

Провівши такий аналіз на ПП «Модуль-АВН» можна зробити висновок, що ефективність антикризового фінансового управління зростає. Адже переважна більшість основних показників фінансово-господарської діяльності мають позитивну динаміку. Про ефективність антикризового фінансового

управління свідчить мобільна структура майна, зростання ролі власного капіталу як джерела фінансування, збільшення розміру прибутку з року в рік. Якщо у 2018 році підприємство отримало збиток в сумі 70,1 тис.грн., то починаючи з 2019 року чистий прибуток щороку зростає та становив у 2022 році 80,5 тис.грн.

За період дослідження значно покращився рівень ліквідності, якщо у 2018-2020 році підприємство мало низький рівень абсолютної та проміжної ліквідності, то у 2021 та 2022 роках ситуація покращилась – рівень платоспроможності зріс, на що вказує значення усіх показників ліквідності.

Суттєва позитивна зміна відбулась щодо показників фінансової стійкості – кардинальна зміна відбулась у 2022 році, коли сума власного капіталу вперше за період дослідження перевищила суму позикового капіталу. Проте необхідно відмітити уповільнення капіталу, активів, операційного та фінансового циклу, зменшення фондівіддачі та продуктивності праці, що зумовлене зменшенням доходу від реалізації продукції. Оцінка ймовірності банкрутства як за зарубіжними, так і за вітчизняними методиками вказує на низьку ймовірність банкрутства ПП «Модуль-АВН».

Основний інструмент, за допомогою якого реалізують ефективно антикризове фінансове управління – це антикризова програма. Саме в такій програмі наведено комплекс взаємопов'язаних рішень управлінського характеру, спрямованих на запобігання появі або подоланні перших наслідків фінансової кризи. Такі заходи обов'язково повинні бути узгоджені в часі та з наявними ресурсами, а також передбачати конкретних виконавців, інакше це буде план на папері, який не має нічого спільного з практикою.

Оцінка ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН» показала, що такий ризик є мінімальний на досліджуваному підприємстві, тому антикризова програма має включати заходи, спрямовані на подолання фінансової кризи та включати заходи на вирішення ключових проблем, що виникають всередині підприємства, а також заходи, спрямовані на подолання зовнішніх ризиків.

Заходи щодо поліпшення фінансового стану ПП «Модуль-АВН»

стосуються таких напрямів як ліквідність та платоспроможність (підтримання достатнього обсягу платіжних засобів на рахунках), фінансова стійкість (наращення власних джерел фінансування, яка є достатньо низькою), прибутковість (збільшення обсягів реалізації та сеорочення витрат за рахунок інших операційних), ділова активність (пришвидшення оборотності майна та капіталу за рахунок збільшення доходу від реалізації та формування оптимальної суми майна та капіталу, зокрема через нормування оборотних активів).

Важливим є систематичне здійснення такого напрямку фінансової роботи як аналіз та прогнозування. Зрозуміло, що дане завдання ускладнюється, оскільки підприємство є малим, тобто існує необхідність залучення додаткових працівників, а, отже, і витрат, пов'язаних з оплатою праці. Проте є можливість отримувати такі послуги на умовах аутсорсингу. Прогнозні показники ймовірності банкрутства ПП «Модуль-АВН» вказують на низьку її ймовірність у 2023-2025 роках.

Вплинути на зовнішні ризики, особливо в умовах війни, достатньо складно. З огляду на це, є необхідність постійного моніторингу рівня фінансового ризику, який наразі змінюється з надзвичайною швидкістю, з метою оперативного впливу на його зменшення чи уникнення.

Якщо розглядати ключові методи роботи з попередження фінансової кризи, які варто використовувати на ПП «Модуль-АВН», то до них можна віднести наступні: фінансово-аналітичне дослідження; забезпечення економічної безпеки підприємства; мінімізація фінансового ризику; превентивна санація; аудит менеджменту і маркетингу підприємства.

В умовах війни, окрім оперативних заходів антикризового фінансового управління, варто також надавати перевагу тактичним, таким як: даунсайзинг, аутсорсинг, бенчмаркінг, регуляризація, модернізація, диверсифікація.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 66-69.
2. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С.С. Гасанов та ін. – К. : ДННУ «Акад. фін. Управління», 2012. 301 с.
3. Благодетельєва-Вовк С.Л. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2006. 248 с.
4. Боронос В.Г., Плікус І.Й. Управління фінансовою санацією підприємств : методика та практика. Суми: СумДУ, 2011. 311с.
5. Бути чи не бути: як зберегти бізнес в умовах турбулентності. *Європейська Бізнес Асоціація*: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/bud-gnuchkym-abo-pomru-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu/> (дата звернення: 12.11.2023).
6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 560 с.
7. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. *Актуальні проблеми сучасної науки*: матеріали ХХІХ міжнар. наук.-практ. конф. Харків: Право, 2018. С. 41–44.
8. Власюк В.Є., Гордієнко К.О., Пшенична А.О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С.68-72.
9. Ворон М. Особливості антикризового фінансового управління підприємством в умовах війни. Матеріали студентської наукової конференції Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, 25-27 квітня 2023 року. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. С. 54-55.
10. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. Антикризове

корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ: ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с

11. Данилюк М.О., Савич В.І. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.

12. Даніч В.М., Пархоменко Н.О. Визначення кризового стану підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 208-218.

13. Дейнека О.В., Діденко І.В., Тарасенко В.М. Оцінка системи антикризового фінансового управління підприємством на основі використання логіт-моделі. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 18. С. 365-373.

14. Дмитрієв І.А., Горова К.О., Мельниченко О.О. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах: монографія. Х.: ХНАДУ, 2018. 285 с.

15. Єпіфанова Ю.І., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 2. С.265-269.

16. Жукевич С., Жук Н. Аналіз ймовірності настання кризових явищ як детермінанта фінансової безпеки підприємств харчової промисловості. *Вісник економіки*. 2023. №1. С. 182-200.

17. Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посіб. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 320с.

18. Карпунь І.Н. Санація підприємств: підруч. Львів: “Магнолія 2006”, 2008. 488 с.

19. Коваль Н.О. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/646> (дата звернення: 12.11.2023).

20. Кодекс України з процедур банкрутства: від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 12.11.2023)

21. Коженевські Л., Литвиновський Є. Інформація – важіль антикризового менеджменту Республіки Польща. *Науковий вісник. Державне*

управління. 2021. № 4(10). URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4\(10\)-71-94](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-71-94) (дата звернення: 12.11.2023)

22. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 272 с.

23. Копилюк О.І., Штангрет А.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 168 с.

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

25. Костецький В.В. Особливості здійснення фінансового оздоровлення підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук.праць Тернопільського національного економічного університету*. 2016. Том 26. № 1. С. 50-57.

26. Коюда В.О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 1(52). С. 153–159.

27. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 374 с.

28. Крутова А.С., Лачкова Л.І., Лачкова В.М. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. посіб. Х.: Видавець Іванченко І.С., 2017. 186 с.

29. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. Київ: КНТЕУ, 2013. 824 с

30. Ливдар М.В., Чубка О.М., Фітяк Д.А. Оцінка фінансового стану та ймовірності банкрутства АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ». *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 36. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/1137-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1093-1-10-20220331.pdf>

31. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.

32. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підруч. Київ

: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

33. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12–17.

34. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства №14 від 19.01.2006 / Міністерство економіки України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text> (дата звернення: 12.11.2023)

35. Михайлова Є.В., Михайлов С.В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. Випуск 1. С. 38-42.

36. Онисько С.М. Фінансова санація і банкрутство підприємств: підруч. Львів: “Магнолія 2006”, 2008. 268 с.

37. П’ять довгострокових тенденцій, які допоможуть вирости бізнесу у 2022 р. *Ю-контрол*: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/yctrends2022/> (дата звернення: 12.11.2023).

38. Партин Г.О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во НУ «ЛП», 2010. 332 с.

39. Підсумки роботи ГД ООН в Україні у 2021 році. *Global Compact*: веб-сайт. URL: <https://globalcompact.org.ua/news/pidsumki-roboti-gd-oon-v-ukraini-u-2021-roci/> (дата звернення: 12.11.2023).

40. Погрішук Г.Б., Присяжнюк С.В. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 3. С. 463-469.

41. Пріб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51–59.

42. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.

43. Резнік Н.П. Антикризове управління підприємством як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2019. № 3. С. 181–187.

44. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235–239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31

45. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

46. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.

47. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ : ЮШУ, 2009. 564 с.

48. Управління фінансовою санацією підприємства: / за ред. Т.А. Говорушко. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 400 с.

49. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. п осіб. / Ковальчук Н.О., Федішин М.П., Жаворонок А.В., Абрамова А.С. Чернівці: Чернівецький національний університету ім. Ю.Федьковича, 2019. 334 с.

50. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. №1. Том 30 (69). С. 71-77.

51. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Випуск 14 (91). С. 196-207.

52. Шелегеда Б. Г., Шарнопольська О. М., Румянцев М. В. Антикризове управління : навч. посібник. Київ: ТОВ ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.

53. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії covid-19. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Випуск 74. С. 163-167.