

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

Калин Марія Василівна

УДК 658.15:005.334

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**«Застосування інструментів фінансового управління підприємством,
спрямованого на обмеження кризових процесів»**

Освітня програма – Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу

Спеціальність: 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок

_____ **Марія КАЛИН**
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник: _____ **Уляна АНДРУСІВ, к.е.н, доц.**
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ФОП _____ **Уляна АНДРУСІВ**
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____ **Наталія КРИХІВСЬКА**
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ - 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 072 – «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ФОП

Уляна АНДРУСІВ

« ___ » _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Калин Марії Василівні

1. Тема роботи «Застосування інструментів фінансового управління підприємством, спрямованого на обмеження кризових процесів»

керівник роботи Андрусів Уляна Ярославівна, к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом закладу вищої освіти від «03» листопада 2025 року № 200/12

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні документи, фінансова звітність ТОВ "ОФ "АРТЕ", спеціальна економічна і фінансова література.

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

1. Теоретичні основи фінансового управління підприємством в умовах кризи. 2. Аналіз фінансового стану ТОВ «охоронна фірма «АРТЕ» та діагностика кризових явищ. 3. Вдосконалення інструментів фінансового управління ТОВ «охоронна фірма АРТЕ» для обмеження кризових процесів

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

Слайд 1. Класифікація кризових процесів на підприємстві. Слайд 2 Концептуальна модель антикризового фінансового управління підприємством. Слайд 3. Структура основних фінансових показників ТОВ «ОФ «АРТЕ» за 2022-2024 роки. Слайд 4. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ОФ «АРТЕ». Слайд 5. Динаміка клієнтської бази та середнього доходу на клієнта ТОВ «ОФ «АРТЕ» у 2022–2024 р. Слайд 6. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» у 2022–2024 р. Слайд 7. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» у 2022–2024 р. Слайд 8. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» у 2022–2024 р. Слайд 9. Інтегральна оцінка фінансового стану ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» за 2024 рік. Слайд 10. Порівняння планових і фактичних фінансових показників ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» за 2024 рік. Слайд 11. Інтегральна оцінка ефективності системи фінансового управління ТОВ «ОФ «АРТЕ». Слайд 12. Концептуальна модель антикризової стратегії ТОВ «ОФ «АРТЕ». Слайд 13. Структура комплексу інструментів антикризового фінансового управління підприємством. Слайд 14. Порівняльний аналіз базового та оптимістичного сценаріїв розвитку ТОВ «ОФ «АРТЕ». Слайд 15. Динаміка прогнозу ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «ОФ «АРТЕ»

6. Дата видачі завдання 03.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та постановка завдання магістерської роботи	03.11.2025	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи фінансового управління підприємством в умовах кризи	10.11.2025	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз фінансового стану ТОВ «охоронна фірма «АРТЕ» та діагностика кризових явищ	17.11.2025	виконано
4.	Розділ 3. Вдосконалення інструментів фінансового управління ТОВ «охоронна фірма АРТЕ» для обмеження кризових процесів	24.11.2025	виконано
5.	Вступ і висновки до роботи	27.11.2025	виконано
6.	Оформлення роботи згідно встановлених вимог	30.11.2025	виконано
7.	Подання готової роботи з комплектом супровідних матеріалів на допуск до захисту	01.12.2025	виконано

Студент _____
(підпис)

Марія КАЛИН
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Уляна АНДРУСІВ
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	11
1.1. Сутність та класифікація кризових процесів на підприємстві	11
1.2. Концептуальні засади фінансового управління в антикризовому менеджменті	21
1.3. Інструменти фінансового управління для обмеження кризових процесів: систематизація та характеристика	33
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» ТА ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»	43
2.2. Оцінка фінансового стану та виявлення ознак кризи на ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»	53
2.3. Аналіз ефективності існуючої системи фінансового управління ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»	64
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» ДЛЯ ОБМЕЖЕННЯ КРИЗОВИХ ПРОЦЕСІВ	74
3.1. Формування стратегії антикризового фінансового управління ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»	74
3.2. Розробка комплексу інструментів фінансового управління для мінімізації кризових явищ на ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»	81
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»	91
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить пояснювальну записку обсягом 105 сторінок, 15 листів ілюстративного матеріалу, 19 рисунків, 44 таблиць, 38 посилань на літературні джерела.

Об'єкт дослідження – процеси фінансового управління ТОВ «АРТЕ-К» в умовах кризи.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти застосування інструментів фінансового управління для обмеження кризових процесів на підприємстві.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення інструментів фінансового управління підприємством для обмеження кризових процесів на прикладі ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ».

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів фінансового управління в умовах кризи. Розкрито сутність та класифікацію кризових процесів на підприємстві, систематизовано концептуальні засади антикризового фінансового менеджменту та сучасні інструменти обмеження кризових явищ. На прикладі ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» проведено комплексну діагностику фінансового стану підприємства, виявлено ознаки кризи та оцінено ефективність існуючої системи фінансового управління. Розроблено стратегію антикризового фінансового управління, запропоновано комплекс інструментів для мінімізації кризових явищ, а також здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» .

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ, АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, КРИЗОВІ ПРОЦЕСИ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, ДІАГНОСТИКА КРИЗИ, ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

The master's thesis contains an explanatory note of 105 pages, 15 sheets of illustrative material, 19 figures, 44 tables, 3 references to literary sources.

Object of research – financial management processes of LLC "SECURITY FIRM "ARTE " in crisis conditions.

Subject of research – theoretical foundations and practical aspects of applying financial management tools to limit crisis processes at the enterprise.

The purpose of the master's thesis is theoretical substantiation and practical improvement of financial management tools of the enterprise to limit crisis processes on the example of LLC "SECURITY FIRM "ARTE"".

The work carried out a comprehensive study of theoretical and practical aspects of financial management in crisis conditions. The essence and classification of crisis processes at the enterprise are revealed, conceptual foundations of anti-crisis financial management and modern tools for limiting crisis phenomena are systematized. On the example of LLC "SECURITY FIRM "ARTE"", a comprehensive diagnostics of the enterprise's financial condition was conducted, signs of crisis were identified, and the effectiveness of the existing financial management system was evaluated. An anti-crisis financial management strategy was developed, a set of tools for minimizing crisis phenomena was proposed, and an assessment of the economic efficiency of the proposed measures for LLC "SECURITY FIRM "ARTE"" was carried out.

FINANCIAL MANAGEMENT, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, CRISIS PROCESSES, FINANCIAL CONDITION, CRISIS DIAGNOSTICS, FINANCIAL MANAGEMENT TOOLS, FINANCIAL STABILITY, LIQUIDITY, SOLVENCY, ECONOMIC EFFICIENCY.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасних економічних реалій українські підприємства функціонують в умовах підвищеної невизначеності та численних кризових викликів. Військові дії, енергетична криза, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів та нестабільність фінансових ринків створюють складне середовище для ведення бізнесу. За таких обставин ефективне фінансове управління стає критично важливим чинником виживання та збереження конкурентоспроможності підприємств.

Кризові процеси на підприємствах можуть мати різноманітний характер та джерела виникнення, від зовнішніх макроекономічних шоків до внутрішніх управлінських прорахунків. Своєчасна діагностика кризових явищ та застосування адекватних інструментів фінансового управління дозволяють не лише подолати негативні тенденції, але й створити передумови для подальшого розвитку. Проте багато вітчизняних підприємств не мають чітко сформованих механізмів антикризового фінансового управління, що призводить до поглиблення кризових явищ та втрати ринкових позицій.

Особливо актуальним є питання розробки та впровадження комплексної системи фінансових інструментів, спрямованих на обмеження кризових процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу, які становлять основу національної економіки. ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ», яке є об'єктом дослідження в даній роботі, репрезентує типові проблеми підприємств сфери послуг в умовах кризи, що робить дослідження практично значущим.

Стан наукової розробки проблеми. Теоретичні та практичні аспекти фінансового управління підприємством в умовах кризи досліджувалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії антикризового управління зробили І.О. Бланк, О.О. Терещенко, Л.О. Лігоненко, А.М. Штангрет, О.В. Власюк та інші. Зарубіжні аспекти проблеми розглядалися в роботах Дж. Аргенті, Е. Альтмана, У. Бівера, Р. Таффлера.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації інструментів фінансового управління до специфіки українських підприємств в умовах сучасних кризових викликів, зокрема воєнного стану. Потребують подальшого вдосконалення методичні підходи до діагностики кризових явищ та формування комплексних стратегій антикризового фінансового управління для підприємств різних галузей.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення інструментів фінансового управління підприємством для обмеження кризових процесів на прикладі ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ».

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність та здійснити класифікацію кризових процесів на підприємстві;
- систематизувати концептуальні засади фінансового управління в антикризовому менеджменті;
- проаналізувати та охарактеризувати інструменти фінансового управління для обмеження кризових процесів;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»;
- провести оцінку фінансового стану та виявити ознаки кризи на досліджуваному підприємстві;
- проаналізувати ефективність існуючої системи фінансового управління підприємства;
- сформулювати стратегію антикризового фінансового управління ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»;
- розробити комплекс інструментів фінансового управління для мінімізації кризових явищ;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процеси фінансового управління ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» в умовах кризи.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти застосування інструментів фінансового управління для обмеження кризових процесів на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: методи теоретичного узагальнення та порівняння – для систематизації наукових підходів до сутності кризових процесів та антикризового управління; аналіз і синтез – для визначення концептуальних засад фінансового управління; системний підхід – для формування комплексу інструментів фінансового управління; методи фінансового аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний) – для оцінки фінансового стану підприємства; методи економіко-математичного моделювання – для діагностики кризових явищ; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; економічне прогнозування – для оцінки ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, що регулюють фінансову діяльність підприємств; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем фінансового управління та антикризового менеджменту; статистичні дані Державної служби статистики України; фінансова звітність та внутрішні документи ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» за 2021-2023 роки; аналітичні матеріали, публікації у періодичних виданнях та мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо застосування інструментів фінансового управління для обмеження кризових процесів на підприємстві, зокрема:

удосконалено:

- концептуальну модель антикризового фінансового управління підприємством;

- систему інструментів антикризового фінансового управління для підприємств сфери послуг в умовах воєнного стану;

отримало подальший розвиток:

- концептуальні засади фінансового управління в антикризовому менеджменті шляхом виділення специфічних принципів та етапів реалізації антикризової стратегії.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність для підприємств, які функціонують в умовах кризи та потребують вдосконалення системи фінансового управління. Розроблені в роботі методичні рекомендації щодо діагностики кризових явищ та формування стратегії антикризового фінансового управління можуть бути використані підприємствами різних форм власності та галузевої належності.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 105 сторінок. Робота містить 19 рисунків, 44 таблиці, 15 листів ілюстративного матеріалу. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність та класифікація кризових процесів на підприємстві

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують в умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, що зумовлює виникнення кризових явищ різного характеру та масштабу. Дослідження сутності кризових процесів на підприємстві є основою для розробки ефективної системи антикризового управління та застосування адекватних інструментів фінансового менеджменту.

Термін "криза" походить від грецького "krisis", що означає рішення, поворотний пункт, вихід. У економічній літературі існують різноманітні підходи до трактування поняття "криза підприємства". Узагальнення наукових поглядів дозволяє виділити кілька основних підходів до розуміння цього явища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Основні підходи до визначення поняття "криза підприємства"

Підхід	Представники	Сутність визначення
Процесний	Лігоненко Л.О. [1]	Криза – це крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі
Функціональний	Бланк І.А., [2] Терещенко О.О. [3]	Криза – це порушення фінансової рівноваги підприємства, при якому воно не здатне фінансувати поточну діяльність
Ситуаційний	Іванченко К., Біловодська О.[4]	Криза – це ситуація, коли підприємство не може досягти поставлених цілей існуючими методами управління
Системний	Пушкар Р.М. [5]	Криза – це переломний момент у функціонуванні системи, що характеризується нестабільністю та необхідністю якісних змін

Джерело: складено автором на основі [1-5]

Виходячи з аналізу представлених підходів, можна сформулювати комплексне визначення: криза підприємства – це об’єктивний, закономірний процес порушення фінансово-економічної рівноваги системи, що характеризується загостренням внутрішніх і зовнішніх суперечностей, призводить до неможливості ефективного функціонування та потребує кардинальних змін в системі управління [6].

Кризові процеси на підприємстві мають певні характерні ознаки:

- непередбачуваність – складність точного прогнозування моменту виникнення та характеру прояву;
- невизначеність – неоднозначність наслідків та шляхів виходу з кризи;
- альтернативність – можливість як позитивного (оновлення), так і негативного (ліквідація) результату;
- гострота – інтенсивність протікання кризових явищ;
- обмеженість часу – необхідність прийняття швидких управлінських рішень.

Для розробки ефективної системи антикризового управління важливим є класифікація кризових процесів за різними ознаками. Систематизація видів криз представлена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Класифікація кризових процесів на підприємстві

Джерело: сформовано автором

Представлена класифікація кризових процесів на рис. 1.1 має важливе методологічне та практичне значення. По-перше, вона дозволяє здійснити всебічну діагностику кризового стану підприємства шляхом ідентифікації типу кризи за кожною з дев'яти ознак. По-друге, класифікація є основою для вибору адекватних інструментів антикризового фінансового управління, оскільки різні типи криз потребують різних управлінських підходів та методів впливу. Зокрема, зовнішня криза вимагає адаптаційних стратегій та інструментів пристосування до змін середовища, тоді як внутрішня криза потребує реструктуризації та оптимізації внутрішніх процесів. Передбачувані кризи дозволяють застосовувати превентивні інструменти, натомість непередбачувані вимагають реактивних антикризових заходів.

Глибина кризи (легка, глибока, катастрофічна) визначає радикальність необхідних заходів: від оперативного коригування діяльності до комплексної фінансової санації. Тривалість кризи впливає на вибір між короткостроковими стабілізаційними заходами та довгостроковими програмами реструктуризації.

Важливо зазначити, що на практиці підприємства часто стикаються з комбінованими кризами, які поєднують ознаки різних типів. Наприклад, фінансова криза може бути одночасно внутрішньою за джерелом виникнення, глибокою за наслідками, середньостроковою за тривалістю та передбачуваною за можливістю прогнозування. Така багатовимірність кризових процесів вимагає комплексного підходу до їх діагностики та застосування системи взаємопов'язаних інструментів антикризового фінансового управління. Більш детальна характеристика основних видів криз представлена в таблиці 1.2.

За джерелами виникнення кризи поділяються на:

Зовнішні кризи – викликані факторами макросередовища, на які підприємство не може впливати:

- макроекономічні (інфляція, коливання валютних курсів, економічна рецесія);

Таблиця 1.2 Характеристика основних видів кризових процесів на підприємстві

Вид кризи	Характерні ознаки	Основні прояви
Стратегічна криза	Втрата довгострокових конкурентних переваг	Скорочення частки ринку, застарілість продукції, втрата клієнтів
Криза прибутковості	Зниження рентабельності діяльності	Збитковість операцій, скорочення маржі, зростання витрат
Криза ліквідності	Нестача грошових коштів для поточних платежів	Прострочена кредиторська заборгованість, неплатоспроможність
Криза платоспроможності	Неспроможність виконувати зобов'язання	Судові позови, загроза банкрутства

Джерело: складено автором на основі [5-7]

- політико-правові (зміна законодавства, політична нестабільність);
- ринкові (зміна попиту, посилення конкуренції, поява товарів-субститутів);
- форс-мажорні (природні катаклізми, пандемії, воєнні дії).

Внутрішні кризи – зумовлені недоліками в системі управління підприємством:

- стратегічні помилки (неправильний вибір напрямів розвитку);
- фінансові прорахунки (необґрунтована фінансова політика);
- операційні проблеми (неефективність виробничих процесів);
- управлінські недоліки (низька кваліфікація менеджменту).

Особливу увагу заслуговує поетапний розвиток кризових процесів на підприємстві (рис. 1.2).

Розвиток кризових процесів на підприємстві має стадійний характер та відбувається поетапно, при цьому кожна наступна стадія характеризується поглибленням проблем та звуженням можливостей для їх вирішення. Розуміння закономірностей та особливостей кожної стадії є критично важливим для

своєчасного застосування адекватних інструментів антикризового фінансового управління.

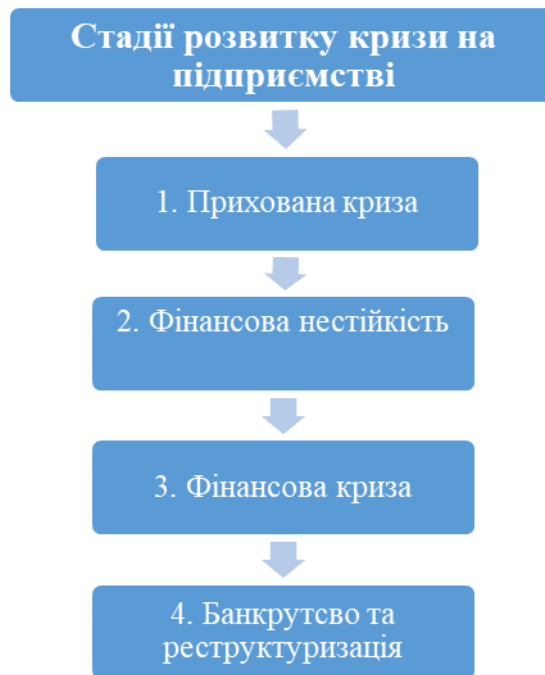


Рисунок 1.2. Стадії розвитку кризових процесів на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Перша стадія – прихована (латентна) криза – характеризується появою перших сигналів погіршення фінансово-господарського стану підприємства, які часто залишаються непоміченими або недооціненими менеджментом. На цій стадії відбувається поступове накопичення внутрішніх суперечностей та зародження кризових тенденцій. Основними ознаками прихованої кризи є незначне зниження показників ефективності діяльності (рентабельності, оборотності активів), поява перших проблем із збутом продукції, уповільнення темпів зростання або їх стагнація. Фінансовий стан підприємства формально залишається задовільним, однак з'являються тривожні сигнали: зростання дебіторської заборгованості, збільшення термінів обороту запасів, зниження коефіцієнтів ліквідності при збереженні їх у межах нормативних значень. Тривалість латентної стадії може становити від шести до вісімнадцяти місяців залежно від специфіки галузі та масштабу підприємства. На цьому етапі найбільш ефективними є превентивні інструменти фінансового управління,

спрямовані на усунення причин кризових явищ та зміцнення фінансової стійкості.

Друга стадія – фінансова нестійкість – характеризується очевидним погіршенням фінансових показників діяльності підприємства, яке вже неможливо ігнорувати. На цій стадії відбувається порушення фінансової рівноваги, що проявляється у зростанні кредиторської заборгованості, появі перших випадків прострочення платежів, скороченні обсягів виробництва та реалізації продукції. Фінансові коефіцієнти виходять за межі нормативних значень: коефіцієнт поточної ліквідності опускається нижче критичної позначки 1,5, коефіцієнт автономії знижується до небезпечного рівня менше 0,5, з'являються перші збиткові періоди діяльності. Підприємство втрачає частину ринкових позицій, скорочується база постійних клієнтів, спостерігається відтік кваліфікованих кадрів. Грошові потоки стають нестабільними, виникають касові розриви, які частково покриваються за рахунок короткострокових кредитів, що призводить до зростання фінансових витрат. Тривалість цієї стадії становить від трьох до дванадцяти місяців. На стадії фінансової нестійкості необхідне застосування комплексу стабілізаційних інструментів: оптимізація структури активів, управління дебіторською заборгованістю, скорочення витрат, реструктуризація короткострокових зобов'язань.

Третя стадія – фінансова криза – є критичною та характеризується неплатоспроможністю підприємства, неможливістю виконувати поточні зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та бюджетом. На цьому етапі підприємство систематично зазнає збитків, власний капітал скорочується або стає від'ємним, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами набуває критичного значення менше 0,1. З'являється значна прострочена заборгованість перед кредиторами, можливі судові позови та арешти рахунків. Підприємство втрачає довіру партнерів та фінансових установ, доступ до кредитних ресурсів практично повністю блокується. Виробнича діяльність може частково призупинятися через відсутність сировини, матеріалів або

неможливість оплати енергоносіїв. Ринкова позиція підприємства різко погіршується, частка ринку скорочується на 25-40%, клієнтська база руйнується. Тривалість стадії фінансової кризи зазвичай становить від одного до шести місяців. На цьому етапі необхідне застосування радикальних антикризових інструментів: реструктуризація боргів, продаж непрофільних активів, залучення антикризового фінансування, можливе впровадження процедур досудової санації.

Четверта стадія – банкрутство або реструктуризація – є завершальною у розвитку кризових процесів та передбачає два альтернативні сценарії розвитку ситуації. Перший сценарій – юридичне визнання підприємства банкрутом з подальшою ліквідацією або санацією в рамках судових процедур банкрутства. На цій стадії підприємство офіційно визнається неспроможним виконувати свої зобов'язання, відбувається формування ліквідаційної маси, розрахунки з кредиторами за рахунок розпродажу активів. Другий сценарій – глибока фінансова та організаційна реструктуризація підприємства, яка може включати зміну власників, радикальну зміну бізнес-моделі, масштабне скорочення неефективних напрямів діяльності, впровадження нових технологій та методів управління. Успішна реструктуризація передбачає залучення стратегічного інвестора, списання частини боргів, конверсію зобов'язань в акції, санацію за рахунок зовнішніх джерел. Ця стадія може тривати від трьох місяців до двох років залежно від обраного шляху та масштабу необхідних змін.

Важливо зазначити, що перехід від однієї стадії до іншої не є неминучим – своєчасне виявлення проблем та застосування адекватних інструментів антикризового фінансового управління дозволяє зупинити розвиток кризових процесів на ранніх стадіях. Згідно з дослідженнями, ймовірність успішного подолання кризи на стадії прихованої кризи становить 80-85%, на стадії фінансової нестійкості – 50-60%, на стадії фінансової кризи – лише 20-30%, тоді як на стадії банкрутства шанси на відновлення підприємства не перевищують 5-10%.

Швидкість переходу між стадіями залежить від багатьох факторів: масштабу підприємства, галузевої специфіки, характеру кризових явищ, ефективності системи управління. Малі підприємства зазвичай проходять всі стадії швидше (6-12 місяців від початку кризи до банкрутства), ніж великі (12-24 місяці), що пояснюється меншим запасом фінансової міцності та обмеженішими можливостями для маневрування.

Розуміння стадійності розвитку кризових процесів дозволяє сформулювати диференційований підхід до вибору інструментів антикризового фінансового управління: на ранніх стадіях доцільно застосовувати м'які превентивні заходи, тоді як глибока криза вимагає радикальних інструментів фінансової реструктуризації та санації.

Важливим аспектом є ідентифікація індикаторів кризових процесів, які можна систематизувати за групами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Система індикаторів кризових процесів на підприємстві

Група індикаторів	Показники	Критичне значення
Фінансові	Коефіцієнт поточної ліквідності	< 1,5
	Коефіцієнт автономії	< 0,5
	Рентабельність активів	< 0
	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	< 0,1
Операційні	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	< 60%
	Частка бракованої продукції	> 5%
	Продуктивність праці (динаміка)	Зниження
Ринкові	Частка ринку	Зниження > 10%
	Рівень задоволеності клієнтів	< 70%
	Кількість реклаमाцій	Зростання > 20%
Управлінські	Плинність персоналу	> 20% річних
	Виконання планів	< 80%

Джерело: складено автором

Згідно з дослідженнями Терещенка О.О., найбільш поширеними причинами виникнення кризових процесів на українських підприємствах є:

- недосконала фінансова політика (34%);
- високий рівень заборгованості (28%);
- низька конкурентоспроможність продукції (21%);
- неефективний менеджмент (17%).

Динаміка кризових процесів має циклічний характер, що відображено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3. Циклічність розвитку кризових процесів

Джерело: побудовано автором

Розвиток кризових процесів на підприємстві має циклічний характер, що відображає хвилеподібну динаміку економічної діяльності та обумовлюється як зовнішніми макроекономічними факторами, так і внутрішніми особливостями життєвого циклу організації [9] .

Цикл розпочинається з фази зростання, яка характеризується динамічним нарощуванням обсягів виробництва та реалізації, збільшенням ринкової частки, зростанням фінансових показників. Підприємство активно інвестує в розвиток, фінансові показники демонструють позитивну динаміку, грошові потоки є стабільними та достатніми для фінансування як поточної діяльності, так і інвестиційних проєктів. Тривалість цієї фази становить від одного до п'яти років.

Фаза піку відображає досягнення максимальних показників ефективності. Обсяги виробництва та рентабельність досягають найвищих значень, підприємство займає міцні ринкові позиції. Однак саме на цьому етапі закладаються передумови майбутнього спаду: насичення ринку, поява нових конкурентів, зниження інноваційної активності. Фаза піку зазвичай є короткостроковою – від декількох місяців до одного року.

Фаза спаду характеризується поступовим погіршенням показників діяльності. Скорочується ринкова частка, знижується рентабельність, погіршуються фінансові коефіцієнти, грошові потоки стають менш передбачуваними. Підприємство вимушене скорочувати інвестиційні програми та оптимізувати витрати. Тривалість фази становить від шести місяців до двох років.

Фаза кризи є найнебезпечнішою та характеризується критичним погіршенням фінансово-господарського стану. Підприємство стикається з неплатоспроможністю, систематичними збитками, критичним рівнем заборгованості. Фінансові показники досягають критичних значень, з'являється реальна загроза банкрутства. На цій фазі необхідне застосування радикальних антикризових інструментів [10].

Фаза депресії характеризується стабілізацією показників на низькому рівні. Підприємство припиняє падіння, але ще не має ресурсів для зростання. Здійснюється аналіз причин кризи, розробляється стратегія виходу, впроваджуються організаційні зміни. Тривалість фази – від трьох до дванадцяти місяців.

Фаза оновлення означає перехід до нового циклу на якісно новій основі. Зростають обсяги виробництва, покращуються фінансові показники, впроваджуються інновації, оновлюється продуктова лінійка. Підприємство формує нову стратегію розвитку, яка враховує уроки кризи. Фаза оновлення може тривати від шести місяців до двох років.

Важливо підкреслити, що циклічність не є фатальною – ефективне антикризове управління дозволяє згладжувати амплітуду коливань та

скорочувати тривалість негативних фаз. Превентивні інструменти фінансового управління можуть запобігти переходу в фазу кризи. Повний цикл зазвичай триває від трьох до семи років для середніх підприємств. Підприємства з розвиненою системою раннього попередження скорочують тривалість кризової фази в середньому на 40-50% порівняно з підприємствами, які реагують на кризу лише після її повного прояву [11].

Важливим є розуміння взаємозв'язку між різними типами криз. Як показує практика, стратегічна криза призводить до кризи прибутковості, яка трансформується в кризу ліквідності і завершується кризою платоспроможності.

Таким чином, кризові процеси на підприємстві є складним багатоаспектним явищем, що потребує системного аналізу та комплексного підходу до управління. Своєчасна діагностика та ідентифікація типу і стадії кризи є основою для вибору адекватних інструментів фінансового управління, спрямованих на обмеження кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства.

1.2. Концептуальні засади фінансового управління в антикризовому менеджменті

Фінансове управління в умовах кризи набуває особливого значення, оскільки саме фінансова складова найчастіше є визначальною для виживання та відновлення підприємства. Концептуальні засади антикризового фінансового управління базуються на інтеграції теорій фінансового менеджменту, стратегічного управління та антикризового регулювання.

Антикризове фінансове управління – це система принципів, методів та інструментів цілеспрямованого впливу на фінансові процеси підприємства з метою запобігання, локалізації або подолання кризових явищ, забезпечення фінансової стійкості та відновлення нормального функціонування [12].

Концептуальна модель фінансового управління в антикризовому менеджменті представлена на рисунку 1.4.

Концептуальна модель антикризового фінансового управління (рис. 1.4) відображає багаторівневу ієрархічну систему, що забезпечує комплексний підхід до запобігання, локалізації та подолання кризових процесів на підприємстві [13].

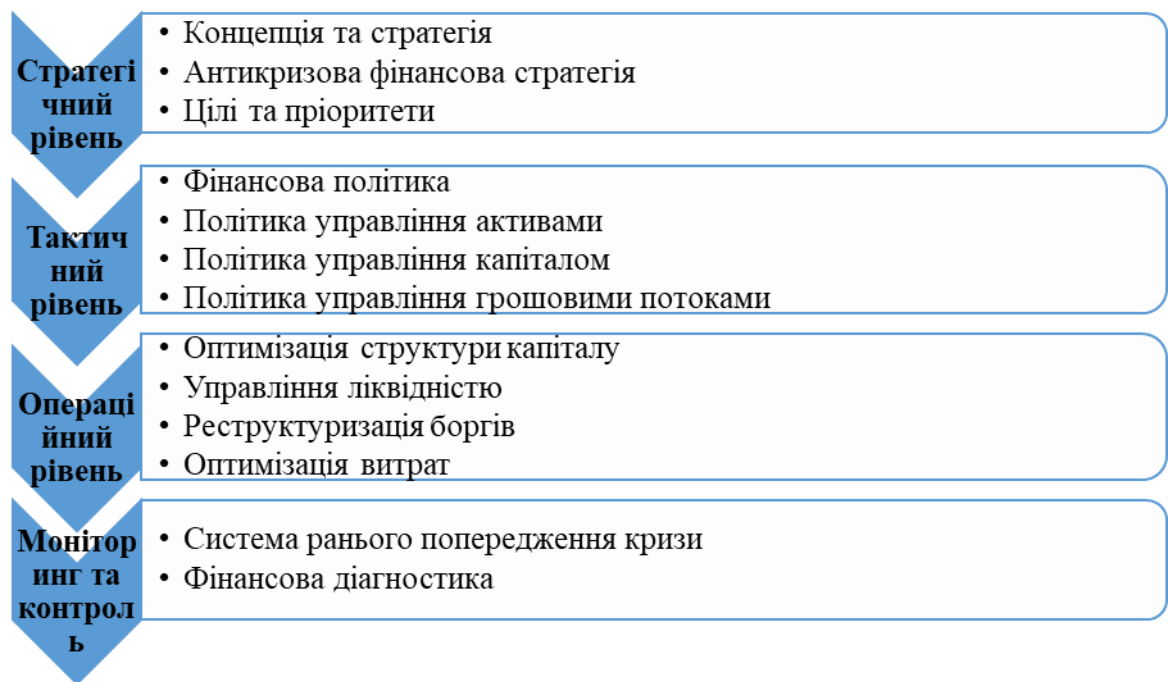


Рисунок 1.4. Концептуальна модель антикризового фінансового управління підприємством

Джерело: розроблено автором

Модель базується на чотирьох взаємопов'язаних рівнях управління, кожен з яких виконує специфічні функції та відповідає за певні аспекти антикризової діяльності [15]. Стратегічний рівень формує концептуальну основу антикризового управління, визначає довгострокові цілі, пріоритети та загальний напрям дій підприємства в умовах кризових загроз. На цьому рівні розробляється антикризова фінансова стратегія, яка встановлює ключові орієнтири для всіх наступних рівнів управління та забезпечує узгодженість антикризових заходів із загальною стратегією розвитку підприємства.

Тактичний рівень конкретизує стратегічні настанови через формування фінансової політики у ключових сферах діяльності. Політика управління активами визначає принципи формування та використання майнового потенціалу, політика управління капіталом регламентує джерела фінансування та їх структуру, політика управління грошовими потоками забезпечує синхронізацію надходжень та платежів. Цей рівень є сполучною ланкою між стратегічними цілями та операційними діями.

Операційний рівень безпосередньо реалізує антикризові заходи через застосування конкретних інструментів та методів впливу. Оптимізація структури капіталу дозволяє знизити фінансові ризики та вартість залучення ресурсів, управління ліквідністю забезпечує платоспроможність підприємства, реструктуризація боргів зменшує боргове навантаження, оптимізація витрат підвищує рентабельність діяльності. Саме на цьому рівні формуються безпосередні фінансові результати антикризових заходів.

Рівень моніторингу та контролю забезпечує зворотний зв'язок у системі управління через систему раннього попередження та фінансову діагностику. Постійний моніторинг ключових індикаторів дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників, ідентифікувати нові загрози та коригувати антикризову програму. Цей рівень замикає управлінський цикл, забезпечуючи адаптивність та гнучкість системи антикризового управління.

Принциповою особливістю моделі є наявність зовнішнього контуру, що представляє зовнішнє середовище з його викликами та загрозами. Це підкреслює відкритий характер системи антикризового фінансового управління, яка повинна постійно адаптуватися до змін макроекономічної кон'юнктури, конкурентного середовища, регуляторних вимог та інших зовнішніх факторів.

Іншою важливою характеристикою моделі є наявність прямих та зворотних зв'язків між усіма рівнями. Прямі зв'язки забезпечують каскадне передавання управлінських рішень від стратегічного рівня до операційного, тоді як зворотні зв'язки дозволяють коригувати стратегію та політику на основі результатів моніторингу та фактичної ефективності застосованих інструментів.

Така конфігурація забезпечує як цілеспрямованість управлінських впливів, так і гнучкість системи в цілому. Система принципів антикризового фінансового управління представлена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 Принципи антикризового фінансового управління підприємством

Принцип	Зміст
Превентивності	Випереджаюча діагностика та попередження кризових явищ
Комплексності	Охоплення всіх аспектів фінансової діяльності
Системності	Розгляд підприємства як єдиної системи взаємопов'язаних елементів
Адаптивності	Гнучкість та швидкість реагування на зміни
Пріоритетності	Концентрація ресурсів на найбільш критичних напрямках
Альтернативності	Наявність варіантів управлінських рішень
Ефективності	Максимізація результатів при мінімізації витрат

Джерело: систематизовано автором на основі [16-18]

Процес антикризового фінансового управління включає послідовність етапів, представлених у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 Етапи процесу антикризового фінансового управління

Етап	Зміст	Основні дії	Результат
1. Діагностика	Виявлення та оцінка кризових процесів	Аналіз фінансового стану; Ідентифікація типу кризи; Оцінка глибини проблем	Визначення стадії та характеру кризи
2. Цілепокладання	Визначення цілей антикризового управління	Встановлення стратегічних цілей; Визначення пріоритетів; Формування критеріїв успіху	Система цілей антикризової програми
3. Планування	Розробка антикризової програми	Вибір інструментів впливу; Бюджетування заходів; Встановлення термінів	Деталізований план антикризових заходів
4. Реалізація	Впровадження антикризових заходів	Виконання запланованих заходів; Мобілізація ресурсів; Координація дій	Практична реалізація антикризової програми
5. Контроль	Моніторинг та оцінка ефективності	Відстеження виконання плану; Оцінка результатів; Коригування програми	Забезпечення досягнення цілей
6. Стабілізація	Закріплення результатів	Фіксація досягнень; Профілактика повторення кризи; Перехід до звичайного режиму	Стійке фінансове оздоровлення

Джерело: розроблено автором

Ключовим елементом антикризового фінансового управління є система цілей, яка диференціюється залежно від стадії кризи (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 Цілі фінансового управління на різних стадіях кризи

Стадія кризи	Стратегічні цілі	Тактичні цілі	Оперативні цілі
Прихована криза	Попередження поглиблення кризи	Усунення факторів ризику	Коригування поточних планів
Фінансова нестійкість	Стабілізація фінансового стану	Відновлення рентабельності	Оптимізація грошових потоків
Фінансова криза	Збереження платоспроможності	Реструктуризація боргів	Забезпечення поточної ліквідності
Загроза банкрутства	Уникнення ліквідації	Максимізація вартості активів	Задоволення вимог кредиторів

Джерело: складено автором [19]

Наведена табл. 1.6 демонструє диференційований підхід до формування цілей фінансового управління залежно від стадії розвитку кризових процесів на підприємстві, що є критично важливим для забезпечення адекватності та ефективності антикризових заходів.

Аналіз таблиці дозволяє виявити чітку закономірність: чим глибша криза, тим більш радикальними та короткостроковими стають цілі управління. На стадії прихованої кризи цілі мають переважно превентивний характер і спрямовані на усунення передумов подальшого погіршення ситуації, тоді як на стадії загрози банкрутства акцент зміщується на виживання підприємства та збереження максимально можливої цінності для стейкхолдерів.

На стратегічному рівні спостерігається еволюція від попереджувальних дій (на стадії прихованої кризи) до стабілізаційних заходів (на стадії фінансової нестійкості), збереження критичних функцій (на стадії фінансової кризи) та запобігання ліквідації (на стадії банкрутства). Це відображає природну трансформацію пріоритетів менеджменту в міру поглиблення кризових процесів – від розвитку до виживання [20].

На тактичному рівні цілі конкретизуються через фокусування на ключових драйверах фінансового стану. Якщо на ранніх стадіях кризи можливе та доцільне усунення факторів ризику та відновлення рентабельності, то в умовах глибокої кризи пріоритетом стає реструктуризація боргового

навантаження та максимізація вартості активів для задоволення вимог кредиторів. Це відображає зміну акцентів з розвитку бізнесу на збереження його фінансової спроможності.

На оперативному рівні цілі мають найбільш конкретний та термінований характер. Простежується логіка від коригування поточних планів (прихована криза) через оптимізацію грошових потоків (фінансова нестійкість) до забезпечення базової ліквідності (фінансова криза) та безпосереднього задоволення вимог кредиторів (загроза банкрутства). Це підкреслює зростання терміновості та критичності управлінських рішень у міру поглиблення кризи.

Важливою особливістю представленої системи цілей є узгодженість та взаємопідтримка між трьома рівнями управління. Оперативні цілі є засобом досягнення тактичних, а тактичні – стратегічних. Така ієрархічна структура забезпечує цілісність та системність антикризового фінансового управління, дозволяє уникнути фрагментарності та непослідовності управлінських дій.

Таким чином, диференціація цілей фінансового управління за стадіями кризи є основою для формування адекватної антикризової стратегії та вибору оптимальних інструментів фінансового впливу, що максимізує ймовірність успішного подолання кризових процесів на підприємстві.

Система антикризового фінансового управління базується на трьох основних функціях (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 Функції антикризового фінансового управління

Функція	Зміст	Інструменти реалізації
Превентивна (профілактична)	Попередження виникнення кризових ситуацій	Система раннього попередження; Фінансовий моніторинг; Стрес-тестування; Резервування коштів
Стабілізаційна (терапевтична)	Зупинка розвитку та локалізація кризи	Оптимізація витрат; Реструктуризація активів; Управління ліквідністю; Антикризове бюджетування
Відновлювальна (реабілітаційна)	Виведення підприємства з кризи та забезпечення розвитку	Фінансова санація; Реструктуризація капіталу; Інвестиційна політика; Інноваційний розвиток

Джерело: систематизовано автором [21]

Систематизована класифікація функцій антикризового фінансового управління (табл. 1.7) відображає комплексний підхід до подолання кризових процесів, який охоплює всі стадії взаємодії підприємства з кризовими явищами – від попередження до повного відновлення [22].

Превентивна функція орієнтована на випереджаючу діагностику та недопущення виникнення кризи шляхом постійного моніторингу ключових індикаторів, стрес-тестування фінансової стійкості та формування захисних механізмів у вигляді фінансових резервів. Ця функція є найбільш ефективною з точки зору співвідношення витрат та результатів, оскільки запобігання кризі завжди обходиться дешевше, ніж її подолання.

Стабілізаційна функція активізується при виникненні кризових процесів і спрямована на зупинку погіршення ситуації через застосування оперативних заходів оптимізації витрат, управління ліквідністю та реструктуризації активів. Ця функція є критичною для збереження життєздатності підприємства в найбільш гострій фазі кризи.

Відновлювальна функція забезпечує не просто повернення до докризового стану, а якісне оновлення підприємства через санацію, реструктуризацію капіталу та впровадження інновацій, що створює основу для сталого розвитку та підвищення антикризової стійкості в майбутньому.

Важливо підкреслити, що ефективна система антикризового фінансового управління повинна реалізовувати всі три функції у взаємозв'язку, формуючи послідовний ланцюг "попередження – стабілізація – відновлення", що забезпечує комплексний захист підприємства від кризових загроз. У цьому контексті доцільно розглянути конкретні стратегії антикризового фінансового управління, що диференціюються залежно від глибини кризи та ресурсних можливостей підприємства (табл. 1.8)

Таблиця 1.8 Стратегії антикризового фінансового управління

Стратегія	Умови застосування	Ключові заходи	Очікувані результати
Превентивна стратегія	Передкризовий стан, наявність сигналів погіршення	Зміцнення фінансової стійкості, нарощування резервів	Запобігання кризі
Захисна стратегія	Початкова стадія кризи, достатність ресурсів	Економія ресурсів, захист активів	Уповільнення темпів погіршення
Стабілізаційна стратегія	Розвинена криза, критичний стан	Негайні антикризові заходи, мобілізація всіх резервів	Припинення погіршення, стабілізація
Наступальна стратегія	Період після кризи, покращення ситуації	Активізація діяльності, інвестування в розвиток	Відновлення та зростання

Джерело: складено автором на основі [23, 24]

Система антикризового фінансового управління повинна включати механізм раннього попередження кризових явищ, структура якого представлена на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5. Система раннього попередження фінансової кризи

Джерело: розроблено автором

Цей механізм є ключовим елементом превентивної функції антикризового управління, оскільки дозволяє ідентифікувати кризові загрози на ранніх стадіях їх формування, коли вартість та складність подолання проблем є мінімальними. Своєчасне виявлення відхилень від нормальних параметрів функціонування дає менеджменту підприємства критичний часовий ресурс для розробки та впровадження превентивних заходів, що значно підвищує ймовірність уникнення переходу до гострих фаз кризи. Запропонована система раннього попередження фінансової кризи (рис. 1.5) являє собою послідовний п'ятиблоковий механізм, який забезпечує проактивний підхід до антикризового фінансового управління та дозволяє трансформувати потенційні загрози у керовані ризики [25].

Блок моніторингу індикаторів формує інформаційну основу системи через постійне відстеження ключових фінансових параметрів – коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, динаміки грошових потоків та рівня заборгованості. Безперервність моніторингу є критично важливою, оскільки кризові процеси часто розвиваються швидко, і затримка в отриманні інформації може призвести до втрати можливості превентивного втручання.

Блок аналізу та оцінки забезпечує інтерпретацію зібраних даних через порівняння фактичних значень індикаторів з нормативними та галузевими benchmarks, виявлення негативних тенденцій та оцінку швидкості погіршення фінансового стану. Саме на цьому етапі відбувається трансформація "сирих" даних у управлінську інформацію, придатну для прийняття рішень.

Блок ідентифікації загроз конкретизує характер потенційної кризи, визначаючи її тип (фінансова, управлінська, операційна), оцінюючи глибину проблем та прогнозуючи можливі сценарії розвитку ситуації. Це дозволяє перейти від загального розуміння "щось не так" до чіткого усвідомлення "що саме загрожує підприємству", що є необхідною передумовою для вибору адекватних інструментів реагування.

Блок сигналізації реалізує диференційований підхід до оповіщення менеджменту про рівень загрози через систему кольорових індикаторів.

Жовтий рівень (попередження) сигналізує про перші ознаки відхилень, які потребують уваги, але не вимагають негайних дій. Помаранчевий рівень (тривога) вказує на реальну загрозу погіршення ситуації та необхідність розробки превентивних заходів. Червоний рівень (критичний стан) означає високу ймовірність кризи та вимагає негайного антикризового втручання. Така градація дозволяє уникнути як недооцінки загроз, так і надмірної тривожності щодо незначних флуктуацій показників.

Блок прийняття рішень замикає управлінський цикл системи раннього попередження через активізацію відповідних антикризових протоколів, мобілізацію необхідних ресурсів та реалізацію превентивних заходів. Ефективність цього блоку залежить від наявності заздалегідь розроблених сценаріїв реагування на різні типи загроз, що дозволяє скоротити час від виявлення проблеми до початку конкретних дій.

Принциповою особливістю представленої системи є її циклічний характер – після реалізації антикризових заходів система продовжує моніторинг для оцінки ефективності втручання та виявлення нових потенційних загроз. Це забезпечує безперервність захисту підприємства від кризових процесів.

Таким чином, система раннього попередження є фундаментальним елементом сучасного антикризового фінансового управління, який трансформує управління кризами з хаотичного процесу реагування на надзвичайні ситуації в систематичну, структуровану діяльність з ідентифікації та нейтралізації загроз на ранніх стадіях їх виникнення.

Ефективність антикризового фінансового управління визначається системою критеріїв, які можна об'єднати в групи (табл. 1.9).

Представлена у табл. 1.9 система критеріїв ефективності антикризового фінансового управління охоплює п'ять ключових груп показників, які комплексно характеризують фінансово-економічний стан підприємства та результативність антикризових заходів.

Таблиця 1.9 Критерії ефективності антикризового фінансового управління

Група критеріїв	Показники	Цільові орієнтири
Фінансова стабільність	Коефіцієнт автономії; Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 0,5$; $\geq 0,7$
Ліквідність та платоспроможність	Коефіцієнт поточної ліквідності; Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 2,0$; $\geq 0,2$
Прибутковість	Рентабельність активів; Рентабельність власного капіталу	$\geq 5\%$; $\geq 10\%$
Ділова активність	Оборотність активів; Оборотність дебіторської заборгованості	Зростання; ≤ 60 днів
Інвестиційна привабливість	Ринкова вартість підприємства; Кредитний рейтинг	Зростання; Покращення

Джерело: складено автором [26]

Критерії фінансової стабільності відображають здатність підприємства зберігати фінансову рівновагу та незалежність від зовнішніх кредиторів. Досягнення цільових орієнтирів (коефіцієнт автономії $\geq 0,5$ та коефіцієнт фінансової стійкості $\geq 0,7$) свідчить про формування міцного фінансового фундаменту, здатного протистояти зовнішнім шокам.

Група ліквідності та платоспроможності є критично важливою для оцінки поточного фінансового здоров'я підприємства, оскільки саме втрата платоспроможності найчастіше призводить до банкрутства. Відновлення коефіцієнтів ліквідності до нормативних значень є першочерговим завданням антикризового управління.

Критерії прибутковості характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати дохід. Позитивна рентабельність активів та власного капіталу свідчить про подолання збитковості та перехід до фази відновлення.

Показники ділової активності відображають інтенсивність використання ресурсів та швидкість їх обороту, що безпосередньо впливає на ліквідність та прибутковість підприємства.

Інвестиційна привабливість є інтегральним критерієм, який узагальнює оцінку підприємства зовнішніми стейкхолдерами – інвесторами та

кредиторами. Зростання ринкової вартості та покращення кредитного рейтингу свідчать про успішне подолання кризи та відновлення довіри до підприємства.

Важливо підкреслити, що ефективність антикризового фінансового управління визначається не досягненням окремих показників, а їх комплексним покращенням, оскільки односторонній прогрес може бути недостатнім для забезпечення стійкого фінансового оздоровлення підприємства.

Важливою складовою концептуальних засад є розуміння ролі інформаційного забезпечення антикризового фінансового управління (рис. 1.6). Структура інформаційного забезпечення антикризового фінансового управління (рис. 1.6) демонструє багаторівневу систему збору, обробки та трансформації даних в управлінську інформацію, необхідну для прийняття ефективних антикризових рішень.



Рисунок 1.6. Структура інформаційного забезпечення антикризового фінансового управління

Система базується на двох джерелах інформації – зовнішньому (ринкова, макроекономічна та конкурентна інформація) та внутрішньому (фінансова звітність, управлінський облік, бюджети, історичні дані), що забезпечує

комплексне розуміння як внутрішнього стану підприємства, так і зовнішніх викликів. Інтеграція зовнішньої та внутрішньої інформації у єдину базу даних створює фундамент для об'єктивної діагностики кризових процесів [21].

Аналітична обробка трансформує "сирі" дані в управлінську інформацію через фінансовий аналіз, прогнозування та моделювання сценаріїв, що дозволяє не лише оцінити поточний стан, але й передбачити можливі варіанти розвитку ситуації.

Кінцевим продуктом системи є управлінська інформація, адаптована до потреб прийняття антикризових рішень – структурована, своєчасна, достовірна та релевантна.

Ефективність антикризового фінансового управління критично залежить від якості інформаційного забезпечення, оскільки помилкові або неповні дані призводять до неадекватних управлінських рішень, які можуть поглибити кризу замість її подолання. Тому створення надійної системи інформаційного забезпечення є обов'язковою передумовою успішного антикризового управління.

Таким чином, концептуальні засади антикризового фінансового управління формують цілісну систему поглядів на процес запобігання, локалізації та подолання кризових явищ через застосування комплексу фінансових інструментів. Ефективність антикризового управління залежить від своєчасності діагностики, правильності вибору стратегії, адекватності інструментів впливу та якості інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

1.3. Інструменти фінансового управління для обмеження кризових процесів: систематизація та характеристика

Ефективне обмеження кризових процесів на підприємстві потребує комплексного застосування різноманітних інструментів фінансового управління, які в сукупності формують цілісний арсенал антикризового впливу.

Під інструментами фінансового управління розуміють сукупність методів, прийомів, важелів та механізмів цілеспрямованого впливу на фінансові процеси підприємства з метою досягнення поставлених цілей антикризової програми.

У широкому розумінні інструменти фінансового управління охоплюють як традиційні методи фінансового менеджменту, адаптовані до кризових умов, так і спеціалізовані антикризові інструменти, які застосовуються виключно в ситуаціях фінансової нестабільності. Кожен інструмент характеризується специфічним механізмом дії, сферою застосування, необхідними ресурсами для реалізації та очікуваними результатами [27]. Ефективність застосування того чи іншого інструменту залежить від правильної діагностики кризової ситуації, адекватності обраного методу впливу характеру проблеми, а також своєчасності його впровадження.

Важливою особливістю інструментів антикризового фінансового управління є їх системний характер – жоден окремий інструмент не може самостійно забезпечити подолання кризи, натомість необхідна їх синергетична взаємодія [28]. Наприклад, реструктуризація боргів повинна поєднуватися з оптимізацією витрат та управлінням ліквідністю, інакше звільнені від обслуговування боргу ресурси можуть бути неефективно використані, і криза повториться.

Вибір конкретних інструментів визначається стадією кризи: на етапі прихованої кризи ефективними є превентивні інструменти (фінансовий моніторинг, формування резервів, стрес-тестування), тоді як глибока фінансова криза вимагає радикальних заходів (санація, реструктуризація капіталу, продаж активів). Також суттєве значення має масштаб підприємства: великі компанії мають доступ до ширшого спектру інструментів (емісія облігацій, залучення стратегічних інвесторів, синдиковані кредити), тоді як малі підприємства обмежені використанням факторингу, оптимізації оборотного капіталу та короткострокового кредитування [29].

Галузева специфіка також впливає на вибір інструментів: торговельні підприємства фокусуються на управлінні товарними запасами та дебіторською

заборгованістю, виробничі – на оптимізації основних засобів та незавершеного виробництва, сервісні – на управлінні людським капіталом та нематеріальними активами. Характер кризи (фінансова, операційна, стратегічна) обумовлює пріоритетність застосування тих чи інших груп інструментів [30].

Систематизація інструментів фінансового управління в антикризових умовах може здійснюватися за різними класифікаційними ознаками, що дозволяє структурувати їх множину, виявити взаємозв'язки між окремими інструментами та сформуванати методологічну основу для вибору оптимального набору антикризових заходів залежно від конкретної ситуації на підприємстві (рис. 1.7).

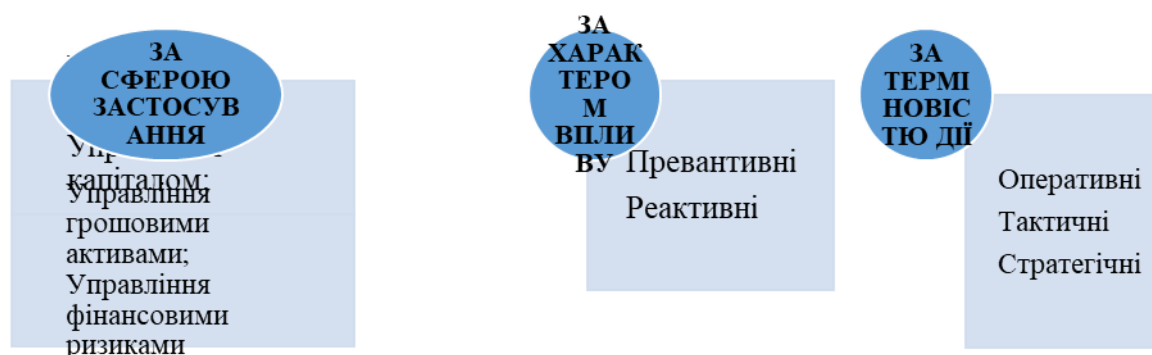


Рисунок 1.7 Класифікація інструментів антикризового фінансового управління підприємством

Джерело: розроблено автором

Наведена класифікація (рис. 1.7) за різними ознаками дозволяє отримати багатовимірне уявлення про систему інструментів антикризового фінансового управління, однак для практичного застосування необхідна більш детальна характеристика їх змісту, призначення та очікуваних результатів. Детальна характеристика основних груп інструментів фінансового управління представлена в таблиці 1.10.

Аналіз табл. 1.10 свідчить про диференціацію інструментів за об'єктами впливу. Кожна група інструментів спрямована на вирішення специфічних проблем: управління активами забезпечує ліквідність та оборотність, управління капіталом – фінансову стійкість, управління грошовими потоками –

платоспроможність, управління витратами – рентабельність, управління боргами – зниження фінансових ризиків.

Таблиця 1.10 Характеристика інструментів фінансового управління за сферами застосування

Група інструментів	Призначення	Основні інструменти	Ефект застосування
1. Управління активами	Оптимізація структури та ефективності використання активів	Реструктуризація активів; Оптимізація запасів; Управління дебіторською заборгованістю; Продаж непрофільних активів	Підвищення ліквідності, зростання оборотності
2. Управління капіталом	Формування оптимальної структури джерел фінансування	Реструктуризація капіталу; Залучення інвесторів; Оптимізація дивідендної політики; Емісія цінних паперів	Зниження вартості капіталу, покращення фінансової стійкості
3. Управління грошовими потоками	Забезпечення збалансованості та синхронізації грошових потоків	Бюджетування; Cash-management; Факторинг; Форфейтинг	Забезпечення платоспроможності
4. Управління витратами	Оптимізація витрат та підвищення рентабельності	Скорочення витрат; CVP-аналіз; Бенчмаркінг; Кайзен-костинг	Зростання прибутковості
5. Управління боргами	Оптимізація боргового навантаження	Реструктуризація боргів; Конверсія боргів; Рефінансування; Санація	Зниження фінансових зобов'язань

Джерело: систематизовано автором на основі [31, 32]

Особливо важливим є синергетичний ефект від одночасного застосування інструментів з різних груп. Наприклад, оптимізація дебіторської заборгованості (управління активами) прискорює грошові надходження (управління грошовими потоками), що дозволяє зменшити потребу в короткострокових кредитах (управління боргами) і скоротити фінансові витрати (управління витратами). Така взаємодія формує мультиплікативний ефект антикризових заходів.

Практична цінність систематизації полягає в тому, що вона дозволяє менеджменту структуровано підходити до вибору антикризових інструментів, забезпечуючи охоплення всіх критичних сфер фінансової діяльності. При цьому пріоритетність застосування тієї чи іншої групи інструментів визначається характером та глибиною кризових процесів: при кризі ліквідності акцент робиться на управлінні грошовими потоками та активами, при високому борговому навантаженні – на реструктуризації зобов'язань, при збитковості – на оптимізації витрат.

Представлені показники очікуваного ефекту (підвищення ліквідності, зростання оборотності, зниження вартості капіталу, забезпечення платоспроможності, зростання прибутковості) є цільовими орієнтирами антикризової програми та критеріями оцінки її успішності. Це дозволяє перейти від декларативних намірів "покращити фінансовий стан" до конкретних, вимірних результатів, досягнення яких можна об'єктивно оцінити. Таким чином, комплексне застосування інструментів з усіх п'яти груп формує цілісну систему антикризового фінансового управління, здатну забезпечити стабілізацію та відновлення фінансового стану підприємства навіть в умовах глибокої кризи.

Розглянемо детальніше основні групи інструментів фінансового управління: [33, 34, 35]

1.3.1 Інструменти управління активами

Управління активами в антикризових умовах спрямоване на максимізацію їх ліквідності та підвищення ефективності використання при збереженні операційної спроможності підприємства.

Управління необоротними активами передбачає продаж непрофільних активів – об'єктів соціальної інфраструктури, надлишкової нерухомості, додаткового обладнання. Практика показує, що це дозволяє вивільнити 15-30 відсотків додаткових коштів без суттєвого впливу на операційну діяльність. Альтернативою є операція *sale and leaseback* – продаж активів з наступною орендою, що дає одноразове надходження коштів при збереженні можливості

використання активу. Консервація надлишкових потужностей скорочує поточні витрати без безповоротної втрати активів.

Управління оборотними активами має критичне значення для ліквідності. Оптимізація товарних запасів за ABC-аналізом дозволяє вивільнити 20-35 відсотків заморожених коштів. Впровадження системи Just-In-Time мінімізує потребу в складуванні через синхронізацію постачань з виробничим графіком.

Управління дебіторською заборгованістю включає скорочення термінів товарного кредитування, знижки за дострокову оплату, факторинг. Факторинг дозволяє отримати 70-90 відсотків суми заборгованості протягом 2-3 днів, прискорюючи надходження коштів на 30-60 днів. Централізація управління грошовими коштами через казначейський центр оптимізує залишки на рахунках та уникає одночасного дефіциту на одних рахунках і надлишків на інших.

1.3.2. Інструменти управління капіталом

Управління капіталом спрямоване на оптимізацію співвідношення власних та позикових джерел фінансування. Додаткова емісія акцій збільшує власний капітал без боргових зобов'язань, але призводить до розмивання частки існуючих власників. В умовах кризи можлива лише при суттєвому дисконті 30-50 відсотків.

Конверсія боргу в акції радикально покращує структуру капіталу через перетворення заборгованості у корпоративні права, однак призводить до переходу контролю до колишніх кредиторів. Субординований кредит є довгостроковим фінансуванням з низьким пріоритетом погашення, що наближає його до власного капіталу. Оптимізація дивідендної політики передбачає призупинення виплат для збереження коштів у підприємстві.

1.3.3. Інструменти управління грошовими потоками

Управління грошовими потоками є критичним, оскільки дефіцит коштів найчастіше призводить до банкрутства навіть формально прибуткових підприємств. Оптимізація вхідних потоків включає прискорення інкасації,

стимулювання передоплат через знижки 3-5 відсотків, диверсифікацію джерел надходжень.

Оптимізація вихідних потоків передбачає відстрочення платежів через переговори з постачальниками, отримання розстрочок по заборгованості перед бюджетом, реструктуризацію боргів. Пріоритизація платежів у критичних ситуаціях виділяє критичні платежі (зарплата, енергоносії, податки) над другорядними.

Платіжний календар планує рух коштів з деталізацією по днях, дозволяючи заздалегідь виявити касові розриви. Cash-pooling централізує управління коштами підрозділів, дозволяючи використовувати надлишки одних для покриття дефіцитів інших.

1.3.4. Інструменти управління витратами

Оптимізація витрат дає швидкий результат у вигляді скорочення відтоку коштів. Оптимізація операційних витрат включає аутсорсинг непрофільних функцій (економія 15-25 відсотків), оптимізацію технологічних процесів, енергозбереження (економія 20-40 відсотків).

Оптимізація витрат на персонал передбачає скорочення чисельності (економія 20-30 відсотків фонду оплати праці), оптимізацію окладів, переведення на неповний робочий час. Скорочення адміністративних витрат – зменшення представницьких витрат (економія 25-40 відсотків), скорочення орендованих площ, централізація функцій.

Оптимізація маркетингових витрат вимагає виваженого підходу – фокусування на найефективніших каналах, перехід на digital-маркетинг (економія 30-50 відсотків). Рефінансування кредитів та реструктуризація боргів знижують фінансові витрати.

1.3.5. Інструменти управління борговим навантаженням

Зміна умов обслуговування включає пролонгацію термінів, зниження процентних ставок, надання кредитних канікул. Конверсія боргу передбачає перетворення в акції, товари або облігації. Погашення боргу активами дозволяє звільнитися від заборгованості передачею нерухомості, обладнання, товарних

запасів. Фінансова санація – залучення зовнішньої допомоги від держави, банків, інвесторів.

Вибір конкретних інструментів залежить від багатьох факторів, які можна систематизувати в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11 Фактори вибору інструментів антикризового фінансового управління

Фактор	Вплив на вибір інструментів	Приклад
Стадія кризи	Визначає терміновість та радикальність заходів	На стадії латентної кризи – превентивні інструменти, при загрозі банкрутства – радикальна реструктуризація
Розмір підприємства	Впливає на доступність інструментів	Великі підприємства можуть використовувати емісію облігацій, малі – факторинг
Галузева специфіка	Обумовлює особливості застосування	Торгівля – управління запасами, виробництво – оптимізація основних засобів
Фінансовий стан	Визначає можливість залучення ресурсів	При критичній кризі обмежена можливість кредитування
Зовнішнє середовище	Створює обмеження або можливості	Економічна рецесія обмежує можливості залучення капіталу

Джерело: складено автором [36, 37]

Узагальнення теоретичних засад дозволяє сформулювати ключові висновки щодо інструментів фінансового управління для обмеження кризових процесів [37, 38]: комплексність – ефективне антикризове управління потребує одночасного застосування інструментів з різних сфер (активи, капітал, грошові потоки, витрати); послідовність – інструменти повинні застосовуватися в певній логічній послідовності відповідно до етапів антикризової програми; адаптивність – набір інструментів має бути гнучким та адаптуватися до зміни ситуації; вимірність – ефективність застосування кожного інструменту повинна оцінюватися через систему показників; збалансованість – необхідно враховувати не лише позитивні ефекти, але й можливі ризики та негативні наслідки застосування інструментів.

Таким чином, сучасний арсенал інструментів фінансового управління для обмеження кризових процесів є досить широким і дозволяє сформулювати

ефективну антикризову програму з урахуванням специфіки конкретного підприємства та характеру кризових явищ.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи фінансового управління підприємством в умовах кризи, що дозволило сформулювати наступні висновки:

Кризові процеси на підприємстві є об'єктивним, закономірним явищем, що характеризується порушенням фінансово-економічної рівноваги системи, загостренням внутрішніх і зовнішніх суперечностей та потребує кардинальних змін у системі управління. Проведене дослідження виявило, що кризи мають стадійний характер розвитку – від прихованої (латентної) кризи через фінансову нестійкість та фінансову кризу до загрози банкрутства, при цьому кожна наступна стадія характеризується поглибленням проблем та звуженням можливостей для їх вирішення. Систематизація видів криз за дев'ятьма класифікаційними ознаками (масштаб прояву, джерело виникнення, характер прояву, наслідки, періодичність, можливість прогнозування, тривалість, ступінь охоплення, сфера виникнення) дозволяє здійснити всебічну діагностику кризового стану та визначити адекватні інструменти впливу на кожному етапі розвитку кризи. Встановлено, що своєчасне виявлення проблем на ранніх стадіях підвищує ймовірність успішного подолання кризи з 5-10 % на стадії банкрутства до 80-85 % на стадії прихованої кризи.

Концептуальні засади антикризового фінансового управління базуються на інтеграції теорій фінансового менеджменту, стратегічного управління та антикризового регулювання, формуючи цілісну методологічну основу для протидії кризовим явищам. Досліджено, що система антикризового фінансового управління включає чотири взаємопов'язані рівні: стратегічний (формування антикризової стратегії та цілей), тактичний (розробка фінансової політики), операційний (застосування конкретних інструментів) та рівень

моніторингу і контролю (система раннього попередження). Встановлено систему принципів антикризового управління: превентивності (випереджаюча діагностика), комплексності (охоплення всіх аспектів фінансової діяльності), системності (узгодженість рішень), адаптивності (гнучкість реагування), пріоритетності (концентрація на критичних напрямках), альтернативності (наявність варіантів рішень) та ефективності (оптимізація співвідношення результатів і витрат). Визначено, що антикризове фінансове управління реалізується через три ключові функції: превентивну (попередження кризових ситуацій), стабілізаційну (зупинка розвитку та локалізація кризи) та відновлювальну (виведення підприємства з кризи та забезпечення розвитку), які формують послідовний ланцюг "попередження – стабілізація – відновлення".

Інструменти фінансового управління для обмеження кризових процесів формують комплексну, багаторівневу систему, що охоплює п'ять ключових сфер впливу: управління активами (оптимізація структури, підвищення ліквідності та оборотності), управління капіталом (формування оптимальної структури джерел фінансування), управління грошовими потоками (забезпечення збалансованості та синхронізації), управління витратами (оптимізація та підвищення рентабельності) та управління борговим навантаженням (реструктуризація зобов'язань). Систематизовано інструменти за сферами застосування, терміновістю дії (оперативні, тактичні, стратегічні) та характером впливу (превентивні, реактивні). Встановлено, що ефективність застосування інструментів залежить від правильної діагностики стадії кризи, адекватності вибору методів впливу характеру проблем, послідовності впровадження антикризових заходів та синергетичної взаємодії інструментів з різних груп. Доведено, що жоден окремий інструмент не може самостійно забезпечити подолання кризи – необхідна їх комплексна взаємодія в рамках цілісної антикризової програми.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» ТА ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» є українським підприємством, яке здійснює свою діяльність у сфері надання охоронних послуг. Підприємство було засноване у 2010 році та зареєстроване відповідно до законодавства України. Основні відомості про підприємство представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Загальна інформація про ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»
Скорочена назва	ТОВ «ОФ «АРТЕ»
Код ЄДРПОУ	36542189
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Дата реєстрації	22.04.2010
Статутний капітал	300 тис. грн
Чисельність персоналу (станом на 31.12.2024)	124 особи
Основний вид діяльності (КВЕД)	80.10 - Діяльність приватних охоронних служб
Додаткові види діяльності	80.20 - Діяльність, пов'язана з використанням систем охорони; 80.30 - Діяльність детективів

Джерело: складено автором на основі установчих документів ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Основними напрямками діяльності ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» є:

- фізична охорона об'єктів та майна;
- охорона фізичних осіб;
- встановлення та обслуговування систем сигналізації та відеоспостереження;
- консультаційні послуги з питань безпеки;
- супроводження вантажів.

Підприємство орієнтоване на задоволення потреб у безпеці комерційних організацій, виробничих підприємств, торговельних об'єктів та приватних осіб регіону. Основними клієнтами є торговельні мережі, банківські установи, промислові підприємства, офісні центри та приватні замовники Івано-Франківської, Львівської та Тернопільської областей.

Організаційна структура ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» побудована за функціональним принципом та включає наступні основні підрозділи (рис. 2.1):

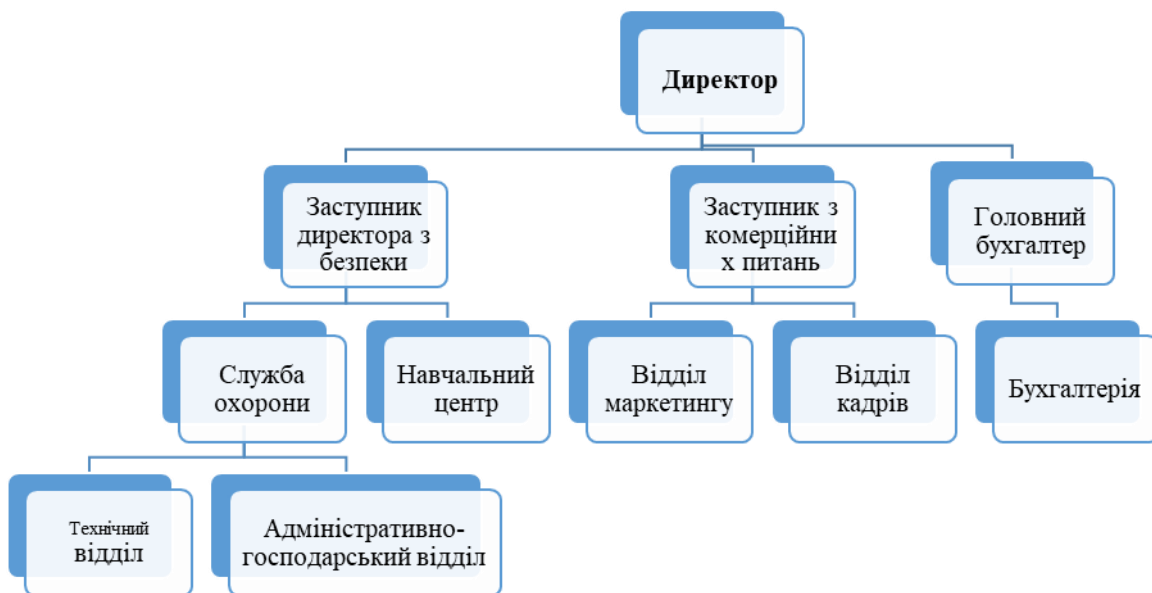


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»

Джерело: розроблено автором

Вищим органом управління підприємства є Загальні збори учасників, які приймають стратегічні рішення щодо діяльності товариства. Виконавчим органом є Директор, який здійснює оперативне керівництво підприємством. Основні функції управління розподілені між двома заступниками директора, що забезпечує спеціалізацію управлінських процесів.

Служба охорони є найбільшим структурним підрозділом підприємства та включає:

- групи стаціонарної охорони об'єктів (72 особи);

- мобільні групи швидкого реагування (15 осіб);
- службу супроводження та особистої охорони (8 осіб).

Технічна база підприємства включає:

- офісне приміщення площею 180 м²;
- навчальний клас для підготовки охоронців площею 60 м²;
- склад обладнання та спорядження площею 40 м²;
- автопарк з 8 службових автомобілів.

Основні засоби підприємства станом на 31.12.2024 року представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Структура основних засобів ТОВ «ОФ «АРТЕ» станом на 31.12.2024 р.

Група основних засобів	Первісна вартість, тис. грн	Знос, тис. грн	Залишкова вартість, тис. грн	Питома вага, %	Коефіцієнт зносу, %
Будівлі та споруди	0	0	0	0,0	-
Машини та обладнання	850	510	340	18,7	60,0
Транспортні засоби	1 200	720	480	26,4	60,0
Охоронне обладнання та системи безпеки	680	374	306	16,8	55,0
Комп'ютерна техніка та оргтехніка	420	294	126	6,9	70,0
Інструменти та інвентар	280	196	84	4,6	70,0
Інші основні засоби	520	260	260	14,3	50,0
Поліпшення орендованих активів	230	0	230	12,6	0,0
Всього	4 180	2 354	1 826	100,0	56,3

Джерело: розраховано автором

Аналіз структури основних засобів (табл. 2.1) свідчить, що підприємство не має у власності будівель та споруд, а орендує офісні та складські приміщення. Найбільшу частку становлять транспортні засоби (26,4%), що є критично важливими для мобільних груп реагування та патрулювання. Машини та обладнання (18,7%) включають засоби зв'язку, відеоспостереження, сигналізації. Високий середній коефіцієнт зносу (56,3%) вказує на необхідність оновлення матеріально-технічної бази.

Для комплексної характеристики ефективності функціонування підприємства розглянемо динаміку його техніко-економічних показників таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ОФ «АРТЕ» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхиленн я 2024/2022	Темп приросту, %
Абсолютні показники, тис. грн					
Чистий дохід від реалізації послуг	28 400	26 800	24 200	-4 200	-14,8
Собівартість реалізованих послуг	21 500	20 800	19 900	-1 600	-7,4
Валовий прибуток	6 900	6 000	4 300	-2 600	-37,7
Інші операційні доходи	320	280	210	-110	-34,4
Адміністративні витрати	2 100	2 050	1 980	-120	-5,7
Витрати на збут	1 850	1 750	1 620	-230	-12,4
Інші операційні витрати	680	820	1 040	+360	+52,9
Фінансові витрати	520	680	890	+370	+71,2
Чистий фінансовий результат	1 070	980	-1 020	-2 090	-
Середньооблікова чисельність, осіб	138	131	124	-14	-10,1
Середньорічна вартість основних засобів	1 950	1 880	1 826	-124	-6,4
Середньорічна вартість оборотних активів	6 800	6 450	5 920	-880	-12,9
Відносні показники					
Рентабельність продажу, %	24,3	22,4	17,8	-6,5 п.п.	-
Рентабельність активів, %	12,2	11,8	-13,3	-25,5 п.п.	-
Продуктивність праці, тис. грн/особу	205,8	204,6	195,2	-10,6	-5,2
Фондовіддача, грн/грн	14,56	14,26	13,25	-1,31	-9,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,18	4,16	4,09	-0,09	-2,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства за період 2022-2024 років виявляє стійку негативну тенденцію. Чистий дохід від реалізації послуг скоротився на 4 200 тис. грн (14,8%), що свідчить про втрату клієнтів та зниження обсягів діяльності у висококонкурентному сегменті охоронних послуг. Особливо тривожним є той факт, що темпи зниження виручки (14,8%) майже вдвічі перевищують темпи скорочення собівартості

(7,4%), що призводило до непропорційного зменшення валового прибутку на 37,7%.

Чистий фінансовий результат демонструє критичне погіршення: від прибутку 1 070 тис. грн у 2022 році до збитку 1 020 тис. грн у 2024 році. Це означає загальне негативне відхилення 2 090 тис. грн за два роки. Основними факторами такої динаміки є:

- скорочення валового прибутку на 2 600 тис. грн через зниження доходів при відносно жорсткій структурі витрат;
- зростання інших операційних витрат на 360 тис. грн (52,9%), що може бути пов'язано зі штрафами, судовими витратами, компенсаціями;
- суттєве збільшення фінансових витрат на 370 тис. грн (71,2%), що свідчить про зростання боргового навантаження та погіршення умов кредитування.

Показники ефективності також демонструють негативну динаміку. Рентабельність продажу знизилася з 24,3% до 17,8%, рентабельність активів перейшла в негативну зону (-13,3%), що означає неефективне використання майна підприємства. Фондовіддача зменшилася на 9,0%, що при скороченні вартості основних засобів на 6,4% свідчить про зниження інтенсивності використання наявних активів.

Динаміка чисельності персоналу показує скорочення на 14 осіб (10,1%), що є менш інтенсивним, ніж зниження виручки. Продуктивність праці знизилася на 5,2% (з 205,8 до 195,2 тис. грн на особу), що свідчить про неоптимальне співвідношення чисельності персоналу та обсягів діяльності.

Графічна інтерпретація динаміки ключових показників представлена на рисунку 2.2.

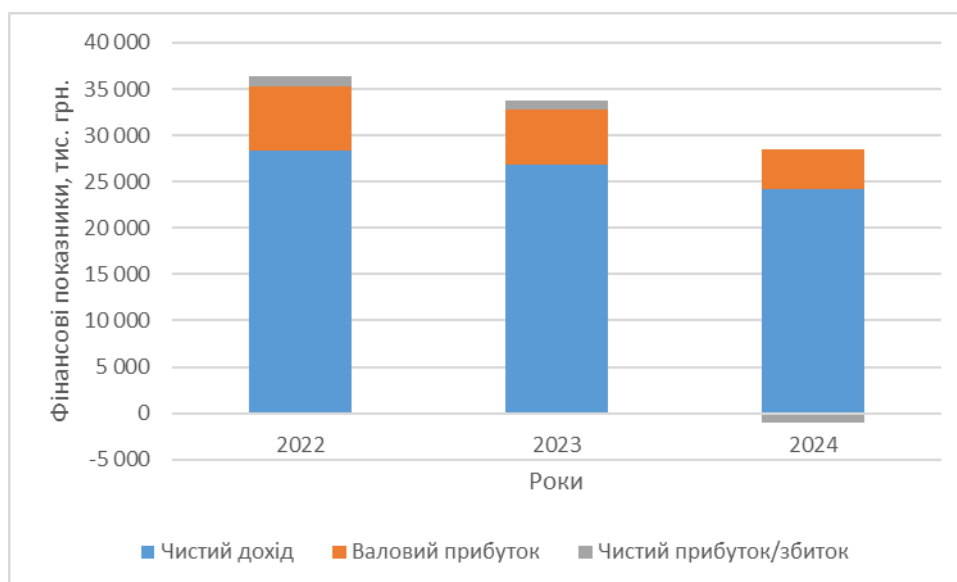


Рисунок 2.2. Структура основних фінансових показників ТОВ «ОФ «АРТЕ» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором

Після аналізу структури основних фінансових показників доцільно розглянути структуру доходів та витрат підприємства у 2024 році. Структура доходів та витрат підприємства у 2024 році наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Структура доходів та витрат ТОВ «ОФ «АРТЕ» у 2024 році

Показник	Сума, тис. грн	Питома вага, %
ДОХОДИ		
Чистий дохід від реалізації послуг	24 200	99,1
Інші операційні доходи	210	0,9
Всього доходів	24 410	100,0
ВИТРАТИ		
Собівартість реалізованих послуг	19 900	78,8
Адміністративні витрати	1 980	7,8
Витрати на збут	1 620	6,4
Інші операційні витрати	1 040	4,1
Фінансові витрати	890	3,5
Всього витрат	25 430	100,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Аналіз структури доходів показує критичну залежність підприємства від основної діяльності (99,1% доходів), при цьому інші операційні доходи скоротилися на третину. У структурі витрат найбільшу частку становить собівартість послуг (78,8%), що включає переважно витрати на оплату праці

охоронців (близько 70% собівартості). Тривожним сигналом є зростання частки фінансових витрат до 3,5% при їх абсолютному збільшенні на 71,2%.

Подальший аналіз потребує дослідження структури собівартості послуг, що наведена на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3. Структура собівартості охоронних послуг ТОВ «ОФ «АРТЕ» у 2024 році

Джерело: побудовано автором

Структура собівартості свідчить про типову для охоронного бізнесу високу трудомісткість – витрати на персонал (заробітна плата + ЄСВ) становлять 85,5% собівартості. Це робить підприємство вразливим до зростання мінімальної заробітної плати та ставок ЄСВ.

Аналіз ринкового середовища діяльності ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» виявляє ряд факторів, що негативно впливають на результати діяльності:

1. Зовнішні фактори:

- зростання мінімальної заробітної плати на 25-30% за 2022-2024 роки при неможливості пропорційного підвищення цін на послуги;
- скорочення кількості комерційних підприємств-клієнтів через економічну кризу та воєнний стан;

- посилення конкуренції з боку великих національних охоронних компаній;
 - зростання вимог до ліцензування та регулювання охоронної діяльності;
 - відтік кваліфікованих охоронців до військових формувань.
2. Внутрішні фактори:
- застаріле охоронне обладнання та системи відеоспостереження;
 - недостатня диверсифікація клієнтської бази (залежність від 10-12 великих клієнтів);
 - високий рівень дебіторської заборгованості через відстрочки платежів;
 - обмежені інвестиційні можливості для розширення діяльності;
 - слабка система мотивації персоналу.

Конкурентне середовище характеризується наявністю 8-12 охоронних компаній у регіоні різного масштабу. Порівняльний аналіз конкурентних позицій представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 Конкурентна позиція ТОВ «ОФ «АРТЕ» на регіональному ринку

Показник	ТОВ «ОФ «АРТЕ»	Основні конкуренти	Оцінка позиції
Частка ринку, %	8-9	12-18	Нижче середнього
Рівень цін	Середній	Середній-низький	Задовільний
Якість послуг	Висока	Середня-висока	Добрий
Спектр послуг	Обмежений	Широкий	Потребує розширення
Час реагування мобільних груп	15-20 хв	10-15 хв	Потребує покращення
Умови оплати	Післяоплата 30 днів	Післяоплата 14-30 днів	Конкурентні
Технічна база	Застаріла	Сучасна	Потребує модернізації
Репутація	Позитивна	Різна	Добрий

Структура клієнтської бази ТОВ «ОФ «АРТЕ» у 2024 році представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Структура клієнтської бази ТОВ «ОФ «АРТЕ» у 2024 році

Сегмент клієнтів	Кількість клієнтів	Частка доходу, %	Середній контракт, тис. грн/міс
Торговельні мережі та магазини	8	42	126
Виробничі підприємства	5	28	134
Офісні центри	12	18	36
Банківські установи	2	8	96
Приватні особи	45	4	2,1
Всього	72	100	-

Джерело: складено автором

Аналіз клієнтської бази виявляє високу концентрацію доходів: 10 найбільших клієнтів (торговельні мережі та виробничі підприємства) забезпечують 70% доходу, що створює значний ризик при втраті навіть одного великого клієнта.

Для узагальненої оцінки стратегічних перспектив підприємства доцільно здійснити SWOT-аналіз його діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ОФ «АРТЕ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Позитивна ділова репутація; Досвідчений персонал; Ліцензія на всі види охоронної діяльності; Власний автопарк; Навчальна база для підготовки охоронців; Географічна близькість до клієнтів	Застаріле охоронне обладнання; Висока залежність від великих клієнтів; Високий рівень дебіторської заборгованості; Недостатня фінансова стійкість; Обмежений асортимент послуг; Відсутність власних приміщень
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Зростання попиту на послуги безпеки; Розширення спектру послуг (консалтинг, навчання); Вихід на ринок Західної України; Впровадження сучасних технологій охорони; Партнерство з виробниками обладнання	Посилення конкуренції з боку великих компаній; Зростання витрат на персонал; Втрата ключових клієнтів; Посилення регуляторних вимог; Дефіцит кваліфікованих кадрів; Економічна нестабільність

Джерело: сформовано автором

З метою виявлення тенденцій формування клієнтської бази розглянемо динаміку її змін у 2022–2024 роках (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Динаміка клієнтської бази ТОВ «ОФ «АРТЕ» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024
Кількість клієнтів на початок року	82	85	78
Нові клієнти протягом року	18	14	12
Втрачені клієнти протягом року	15	21	18
Кількість клієнтів на кінець року	85	78	72
Чистий приріст/відтік клієнтів	+3	-7	-6
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	81,7	75,3	76,9
Середній дохід на клієнта, тис. грн	334	344	336

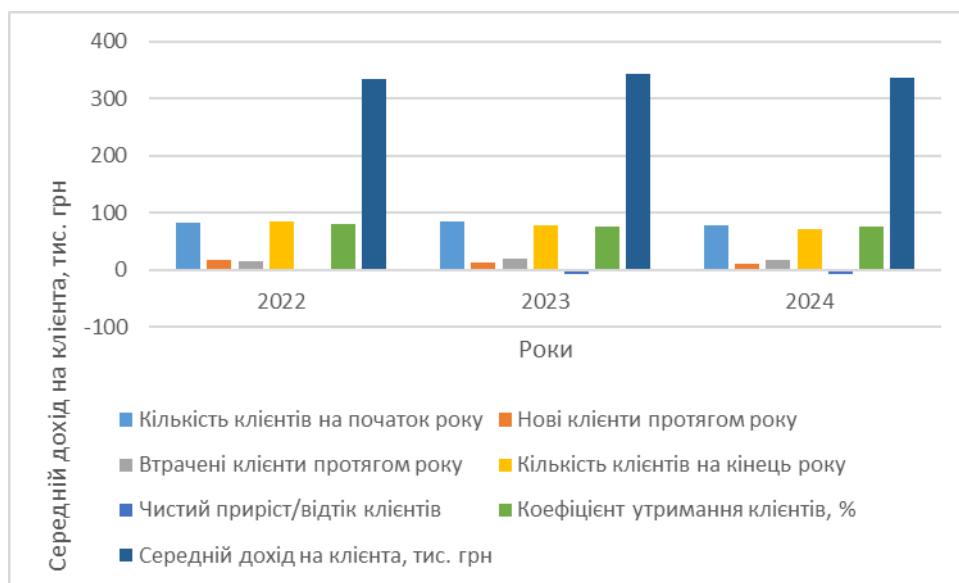


Рисунок 2.4. Динаміка клієнтської бази та середнього доходу на клієнта ТОВ «ОФ «АРТЕ» у 2022–2024 роках

Джерело: побудовано автором

Аналіз табл. 2.8 та рис. 2.4 показує негативну тенденцію: щорічний чистий відтік клієнтів у 2023-2024 роках, зниження коефіцієнта утримання клієнтів з 81,7% до 76,9%. При цьому середній дохід на клієнта залишається відносно стабільним, що свідчить про втрату саме кількості клієнтів, а не зменшення обсягів замовлень існуючих.

Основні причини втрати клієнтів у 2024 році:

- припинення діяльності підприємств-клієнтів через економічну кризу (40%);
- перехід до конкурентів з нижчими цінами (35%);

- незадоволеність якістю послуг (15%);
- переведення охорони на власну службу безпеки (10%).

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» свідчить про наявність як певних конкурентних переваг (позитивна репутація, досвідчений персонал, ліцензія на всі види діяльності, власний автопарк), так і суттєвих проблем, що негативно впливають на фінансові результати. Підприємство перебуває у складній економічній ситуації, що характеризується скороченням обсягів діяльності на 14,8%, втратою клієнтів, зниженням рентабельності на 6,5 процентних пунктів та переходом до збиткової діяльності у 2024 році. Специфіка охоронного бізнесу з високою часткою витрат на персонал (85,5% собівартості) робить підприємство особливо вразливим до зростання мінімальної заробітної плати при обмежених можливостях підвищення цін на послуги через високу конкуренцію. Це актуалізує необхідність детального аналізу фінансового стану та діагностики кризових процесів для розробки ефективної програми антикризових заходів.

2.2. Оцінка фінансового стану та виявлення ознак кризи на ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»

Оцінка фінансового стану підприємства виступає ключовим етапом у процесі діагностики кризових явищ та формування комплексу адекватних заходів антикризового управління. Вона дозволяє своєчасно виявити слабкі місця у фінансово-господарській діяльності, визначити рівень платоспроможності та фінансової стійкості, а також оцінити перспективи розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Фінансовий аналіз ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» здійснено на основі офіційної фінансової звітності, зокрема: бухгалтерського балансу (форма № 1), який відображає склад і структуру активів та джерела їх фінансування; звіту про фінансові результати (форма № 2), що характеризує доходи, витрати та кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства.

Для забезпечення об'єктивності та комплексності оцінки використано дані за три роки – 2022, 2023 та 2024, що дає змогу простежити динаміку змін та визначити тенденції у фінансовому розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати поточний стан, але й оцінити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Першим етапом фінансового аналізу є дослідження майнового стану підприємства, що здійснюється шляхом оцінки структури та динаміки активів. Це дає змогу:

- визначити частку необоротних та оборотних активів у загальній вартості майна;
- оцінити ефективність використання ресурсів;
- встановити тенденції у зміні складу активів, що може свідчити про інвестиційну активність або, навпаки, про скорочення виробничого потенціалу;
- виявити можливі дисбаланси між окремими групами активів, які можуть стати джерелом фінансових ризиків.

У таблиці 2.9 наведено структуру активів ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» за 2022–2024 роки, що дозволяє простежити зміни у складі майна та зробити висновки щодо напрямів його трансформації. Аналіз цих даних є необхідною передумовою для подальшої оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.9 Структура та динаміка активів ТОВ «ОФ «АРТЕ» за 2022-2024 роки

Показник	2022	%	2023 тис. грн	%	2024 рік	%	Відхилення 2024/2022	%
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ								
Основні засоби	1 950	22,3	1 880	22,6	1 826	23,8	-124	-6,4
Нематеріальні активи	45	0,5	38	0,5	32	0,4	-13	-28,9
Всього необоротних	1 995	22,8	1 918	23,1	1 858	24,2	-137	-6,9
ОБОРОТНІ АКТИВИ								
Запаси	680	7,8	620	7,5	580	7,6	-100	-14,7
Дебіторська	4 850	55,4	5 120	61,6	4 960	64,6	+110	+2,3

заборгованість								
Грошові кошти	1 220	13,9	650	7,8	280	3,6	-940	-77,0
Всього оборотних	6 760	77,2	6 395	76,9	5 825	75,8	-935	-13,8
БАЛАНС	8 755	100,0	8 313	100,0	7 683	100,0	-1 072	-12,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Проведений аналіз структури активів ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» (табл. 2.9) засвідчив наявність низки критичних проблем, що свідчать про погіршення фінансового стану підприємства. По-перше, скорочення валюти балансу на 1 072 тис. грн (12,2%) відображає тенденцію до зменшення масштабів діяльності та зниження економічного потенціалу. По-друге, різке падіння обсягу грошових коштів на 77% (з 1 220 до 280 тис. грн) свідчить про гостру кризу ліквідності, яка суттєво обмежує можливості підприємства виконувати поточні зобов'язання. По-третє, зростання дебіторської заборгованості до 64,6% активів означає, що значна частина ресурсів фактично «заморожена» у боржниках, що додатково ускладнює фінансові потоки. Нарешті, катастрофічне зниження частки грошових коштів у структурі активів з 13,9% до 3,6% демонструє критично низький рівень фінансової гнучкості та підвищує ризик неплатоспроможності. Таким чином, структура активів підприємства характеризується високим рівнем фінансових ризиків, що потребує негайних антикризових заходів, спрямованих на відновлення ліквідності та оптимізацію управління дебіторською заборгованістю.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства необхідно проаналізувати також структуру його пасивів, що відображено у таблиці 2.10. Аналіз структури пасивів ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» (табл. 2.10) виявив низку суттєвих проблем, що свідчать про загострення фінансових ризиків та посилення кризових тенденцій. По-перше, скорочення власного капіталу на 40 тис. грн унаслідок збитку 2024 року свідчить про зниження фінансової стійкості та ослаблення внутрішніх джерел фінансування. По-друге, зростання довгострокових кредитів на 40% є результатом переведення короткострокових боргів у довгострокові, що формально зменшує тиск

поточних зобов'язань, але водночас підвищує боргове навантаження підприємства у майбутньому.

Таблиця 2.10 Структура та динаміка пасивів ТОВ «ОФ «АРТЕ» за 2022-2024 роки

Показник	2022	%	2023	%	2024	%	Відхилення 2024/2022	%
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ								
Статутний капітал	300	3,4	300	3,6	300	3,9	0	0,0
Нерозподілений прибуток	3 680	42,0	4 660	56,1	3 640	47,4	-40	-1,1
Всього власний капітал	3 980	45,5	4 960	59,7	3 940	51,3	-40	-1,0
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ								
Довгострокові кредити	1 200	13,7	1 450	17,4	1 680	21,9	+480	+40,0
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ								
Короткострокові кредити	1 400	16,0	850	10,2	720	9,4	-680	-48,6
Кредиторська заборгованість	850	9,7	620	7,5	540	7,0	-310	-36,5
Заборгованість з бюджету	280	3,2	310	3,7	420	5,5	+140	+50,0
Заборгованість з ЄСВ	620	7,1	680	8,2	840	10,9	+220	+35,5
Заборгованість з зарплати	385	4,4	398	4,8	485	6,3	+100	+26,0
Інші зобов'язання	40	0,5	45	0,5	58	0,8	+18	+45,0
Всього поточні	3 575	40,8	2 903	34,9	3 063	39,9	-512	-14,3
БАЛАНС	8 755	100,0	8 313	100,0	7 683	100,0	-1 072	-12,2

Джерело: розраховано автором

По-третє, збільшення заборгованості перед бюджетом на 50% сигналізує про проблеми з виконанням податкових зобов'язань, що може спричинити штрафні санкції та додаткові фінансові витрати. По-четверте, зростання заборгованості зі сплати єдиного соціального внеску на 35,5% свідчить про системні труднощі з виконанням обов'язкових платежів, що створює ризики для соціального захисту працівників та репутації підприємства. Нарешті, збільшення заборгованості із заробітної плати на 26% демонструє затримки у виплатах персоналу, що може призвести до соціальної напруги та зниження

мотивації працівників. У сукупності ці фактори свідчать про критичне навантаження на пасиви підприємства, що потребує негайних антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію боргової політики, відновлення платіжної дисципліни та підвищення рівня фінансової стійкості.

Подальший етап дослідження передбачає оцінку ліквідності підприємства, результати якої наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 Показники ліквідності ТОВ «ОФ «АРТЕ» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,89	2,20	1,90
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,70	1,99	1,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,34	0,22	0,09
Чистий оборотний капітал, тис. грн	3 185	3 492	2 762

Джерело: розраховано автором

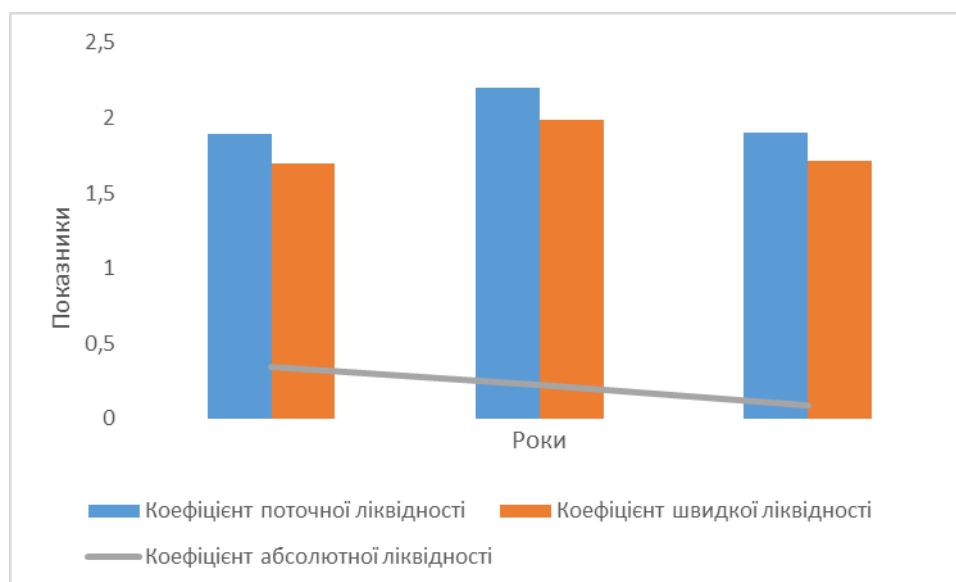


Рисунок 2.5. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» у 2022–2024 роках

Джерело: побудовано автором

Результати аналізу ліквідності ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» (табл.2.11 та рис.2.5) свідчать про наявність серйозних фінансових труднощів, що загрожують поточній платоспроможності підприємства. Значення коефіцієнта поточної ліквідності на рівні 1,90 є нижчим за нормативне (2,0–2,5), що вказує на недостатній обсяг оборотних активів для своєчасного покриття короткострокових зобов'язань. Особливо критичним є показник

абсолютної ліквідності, який становить лише 0,09. Це означає, що підприємство здатне негайно погасити лише 9% своїх поточних боргів, що свідчить про вкрай низький рівень фінансової гнучкості. Додатково, зниження цього коефіцієнта з 0,34 до 0,09 протягом аналізованого періоду демонструє різке погіршення платоспроможності, що може бути наслідком вичерпання грошових резервів та зростання фінансових ризиків. Таким чином, підприємство перебуває у зоні високої ліквідної небезпеки, що потребує термінового перегляду політики управління оборотними активами, зокрема оптимізації дебіторської заборгованості та відновлення грошових залишків.

Аналіз фінансової стійкості представлений на рис. 2.6

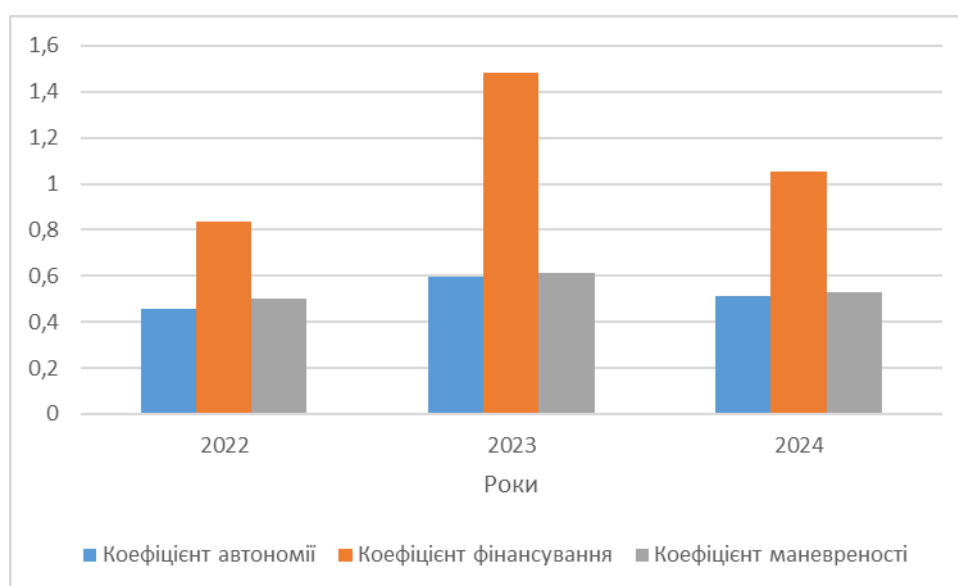


Рисунок 2.6. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» у 2022–2024 роках

Джерело: побудовано автором

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» (рис. 2.6) свідчить про наявність прихованих ризиків, які можуть негативно вплинути на довгострокову стабільність підприємства. Значення коефіцієнта автономії на рівні 0,513 формально відповідає нормативним критеріям (0,5–0,6), що свідчить про відносно прийнятну частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. Водночас спостерігається

тенденція до його зниження, що може свідчити про поступове ослаблення фінансової незалежності. Фінансова структура підприємства загалом залишається збалансованою, однак наявність збиткової діяльності у 2024 році призводить до руйнування власного капіталу, що знижує рівень фінансової стійкості та підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Така ситуація потребує посилення контролю за витратами, перегляду фінансової політики та впровадження заходів щодо стабілізації прибутковості.

Аналіз ділової активності представлений у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 Показники ділової активності ТОВ «ОФ «АРТЕ» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024
Оборотність дебіторської заборгованості, обороти	5,86	5,23	4,88
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	62	70	75
Тривалість фінансового циклу, днів	60	70	76

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників ділової активності ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» свідчить про погіршення ефективності управління оборотними активами. Період обороту дебіторської заборгованості зріс з 62 до 75 днів, що означає уповільнення розрахунків із клієнтами та зростання ризику втрати ліквідності. Подовження фінансового циклу на 16 днів потребує залучення додаткового оборотного капіталу для забезпечення безперервності господарської діяльності. Особливо критичним є те, що збільшення тривалості циклу фактично «заморожує» близько 1 060 тис. грн у дебіторській заборгованості, що обмежує можливість підприємства оперативно використовувати ці кошти для фінансування поточних потреб. Така ситуація свідчить про зростання фінансових ризиків та необхідність посилення контролю за платіжною дисципліною клієнтів, а також оптимізації політики управління дебіторкою.

Аналіз рентабельності представлений на рис. 2.17.

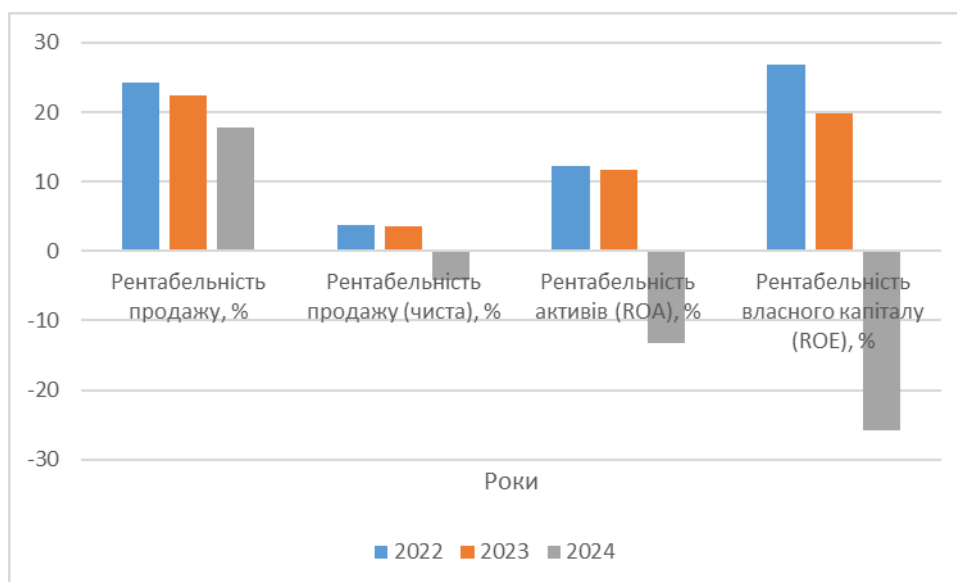


Рисунок 2.7. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» у 2022–2024 роках

Джерело: побудовано автором

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» (рис. 2.7) свідчить про суттєве погіршення фінансових результатів підприємства у 2024 році. Зниження рентабельності продажу з 24,3% до 17,8% вказує на зростання витрат, що зменшує ефективність основної діяльності. Особливо тривожним є те, що чиста рентабельність стала від'ємною (-4,21%), тобто кожна гривня отриманого доходу приносить підприємству збиток. Негативне значення показника рентабельності активів (ROA = -13,28%) свідчить про те, що наявні ресурси не генерують прибутку, а навпаки – спричиняють фінансові втрати. Ще більш критичною є ситуація з рентабельністю власного капіталу (ROE = -25,89%), що означає фактичне «проїдання» капіталу підприємства внаслідок збиткової діяльності. Такі тенденції свідчать про системну фінансову нестабільність, що потребує негайного перегляду витратної політики, підвищення ефективності операційної діяльності та впровадження заходів з відновлення прибутковості.

Для комплексної оцінки фінансових ризиків підприємства доцільно здійснити діагностику ймовірності банкрутства, результати якої наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 Діагностика банкрутства ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Модель	2022	2023	2024
Z-score Альтмана	3,28	3,65	3,02
Z-score Терещенка	2,18	2,25	1,48

Джерело: розраховано автором

За моделлю Альтмана значення показника ($Z > 2,99$) свідчить про низький ризик банкрутства; інтервал (1,81–2,99) характеризує так звану «сіру зону» невизначеності; а значення ($Z < 1,81$) означає високий ризик. За моделлю Терещенка значення ($Z > 2,0$) відповідає низькому ризику, інтервал (1,0–2,0) – помірному ризику, а показник ($Z < 1,0$) сигналізує про високий ризик банкрутства.

Застосування моделі Альтмана показало формально прийнятний рівень (3,02), проте варто відзначити різке падіння цього показника порівняно з попереднім періодом (з 3,65). Це свідчить про негативну тенденцію у фінансовій стійкості підприємства.

За моделлю Терещенка отримано значення 1,48, що відповідає помірному рівню ризику. Водночас протягом року показник знизився на 0,77, що демонструє погіршення фінансових перспектив. Таким чином, при збереженні поточного тренду вже протягом наступного року підприємство може опинитися у зоні високого ризику банкрутства.

Для більш повної оцінки фінансового стану доцільно розглянути аналіз грошових потоків за 2024 рік, який представлений у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Грошові потоки ТОВ «ОФ «АРТЕ» у 2024 році

Вид діяльності	Надходження	Видатки	Чистий потік
Операційна діяльність	19 350	26 354	-7 004
Інвестиційна діяльність	0	180	-180
Фінансова діяльність	2 100	1 340	+760
Разом			-6 424
Залишок на початок року			650
Залишок на кінець (розрахунковий)			-5 774
Овердрафт/кредит			+6 054

Джерело: розраховано автором

Аналіз грошових потоків ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» за 2024 рік свідчить про критичний стан операційної діяльності. Від’ємний операційний потік у розмірі –7 004 тис. грн означає, що підприємство витрачає значно більше коштів, ніж отримує від клієнтів, що є прямим індикатором фінансової нестабільності. Особливо тривожним є факт, що без залучення овердрафту на суму 6 054 тис. грн підприємство не мало б можливості здійснювати поточні виплати. Це свідчить про залежність від зовнішніх короткострокових джерел фінансування та фактичне функціонування «в борг». Така ситуація створює високі ризики неплатоспроможності та потребує негайного впровадження антикризових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, відновлення позитивного операційного потоку та зменшення боргового навантаження.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу здійснено інтегральну оцінку фінансового стану підприємства, яка представлена на рисунку 2.8.

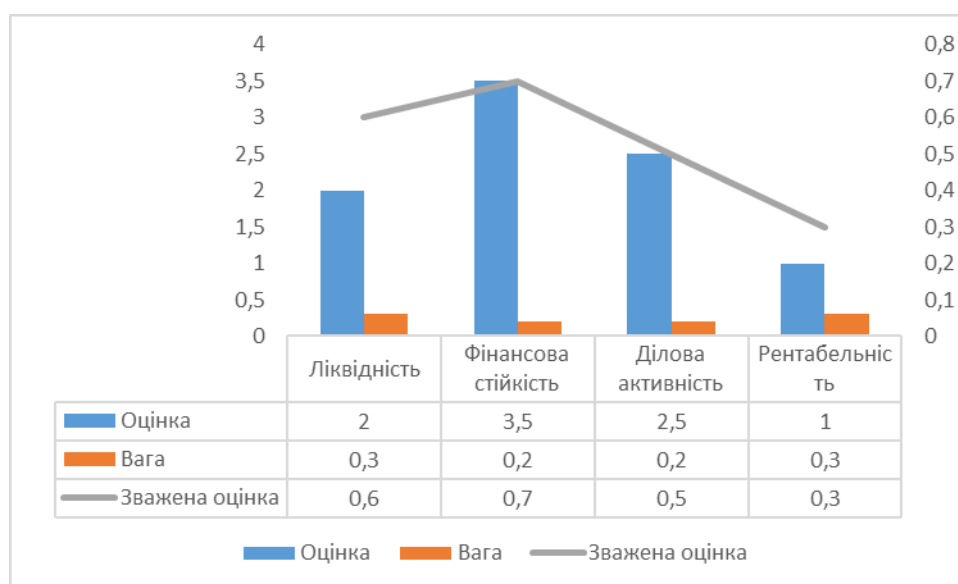


Рисунок 2.8 Інтегральна оцінка фінансового стану ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» за 2024 рік

Шкала: 5 – відмінно; 4 – добре; 3 – задовільно; 2 – незадовільно; 1 – критично
Джерело: розроблено автором

Інтегральна оцінка фінансового стану ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» за 2024 рік становить 2,10 бала, що відповідає незадовільному рівню. Це граничне значення між незадовільним і критичним станом, що свідчить про

системне ослаблення фінансової позиції підприємства. Такий результат є наслідком негативної динаміки ключових показників – ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості – і підтверджує наявність комплексних ризиків, які загрожують стабільності функціонування. Отримане значення інтегрального показника вимагає негайної ідентифікації стадії фінансової кризи, що дозволить визначити глибину проблем і сформулювати відповідні антикризові заходи.

Ідентифікація стадії фінансової кризи підприємства здійснена на основі якісних ознак, що наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Ознаки фінансової кризи на ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Ознака	Фактично
Збитковість діяльності	- 1 020 тис. грн
Від’ємна рентабельність	ROA = -13,28%, ROE = -25,89%
Криза ліквідності	Коефіцієнт 0,09
Від’ємний операційний cash-flow	-7 004 тис. грн
Прострочені борги	Бюджет +50%, ЄСВ +35,5%, зарплата +26%
Високий ризик банкрутства	Z-score -1,48

Проведений аналіз (табл. 2.15) свідчить, що ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» перебуває на стадії фінансової кризи. Основними проявами кризового стану є збитковість діяльності (чистий збиток у розмірі 1 020 тис. грн у 2024 році), різке падіння платоспроможності (зменшення грошових коштів на 77% та критично низький коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,09), від’ємний операційний cash-flow (-7 004 тис. грн), надмірна концентрація активів у дебіторській заборгованості (64,6% активів, період обороту – 75 днів), а також зростання прострочених боргів перед бюджетом (+50%), ЄСВ (+35,5%) та працівниками (+26%). Додатковим негативним чинником є залежність підприємства від кредитних ресурсів: без овердрафту на суму 6 054 тис. грн воно не змогло б підтримувати поточну діяльність.

Причини кризи мають як зовнішній, так і внутрішній характер. Зовнішні фактори (60%) включають зростання мінімальної заробітної плати на 25–30%

при неможливості підвищити ціни на послуги, втрату клієнтів через їх банкрутство або перехід до конкурентів, а також високий рівень конкуренції на ринку охоронних послуг. Внутрішні чинники (40%) полягають у неефективному управлінні дебіторською заборгованістю (75 днів обороту), надмірній залежності від обмеженого кола клієнтів (10 найбільших формують 70% доходу), а також у відсутності можливості компенсувати зростання витрат шляхом підвищення тарифів.

Таким чином, підприємство опинилося у критичній фінансовій ситуації, що потребує термінового впровадження антикризових заходів, спрямованих на відновлення ліквідності, оптимізацію управління дебіторською заборгованістю, диверсифікацію клієнтської бази та стабілізацію прибутковості. Лише комплексна програма фінансового оздоровлення може запобігти банкрутству та забезпечити подальше функціонування підприємства.

2.3. Аналіз ефективності існуючої системи фінансового управління ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»

Ефективність системи фінансового управління є визначальним чинником здатності підприємства своєчасно виявляти кризові загрози та забезпечувати фінансову стійкість. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування, контроль та регулювання фінансових потоків, оптимізацію структури активів і пасивів, а також формування дієвої політики управління витратами та доходами. Високий рівень організації фінансового управління дозволяє підприємству не лише реагувати на вже існуючі проблеми, але й запобігати їх виникненню, забезпечуючи стабільність функціонування навіть в умовах зовнішніх економічних викликів.

Недостатня ефективність фінансового управління, навпаки, призводить до накопичення дисбалансів у структурі ресурсів, зростання боргового навантаження та втрати платоспроможності. Саме тому оцінка

результативності фінансового планування та його виконання є ключовим етапом у діагностиці кризових процесів та розробці антикризових заходів.

Аналіз виконання фінансового плану у 2024 році представлений у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 Виконання фінансового плану ТОВ «ОФ «АРТЕ» у 2024 році

Показник	План	Факт
Дохід, тис. грн	26 500	24 200
Валовий прибуток, тис. грн	6 500	4 300
Чистий прибуток, тис. грн	1 200	-1 020
Грошові кошти, тис. грн	800	280

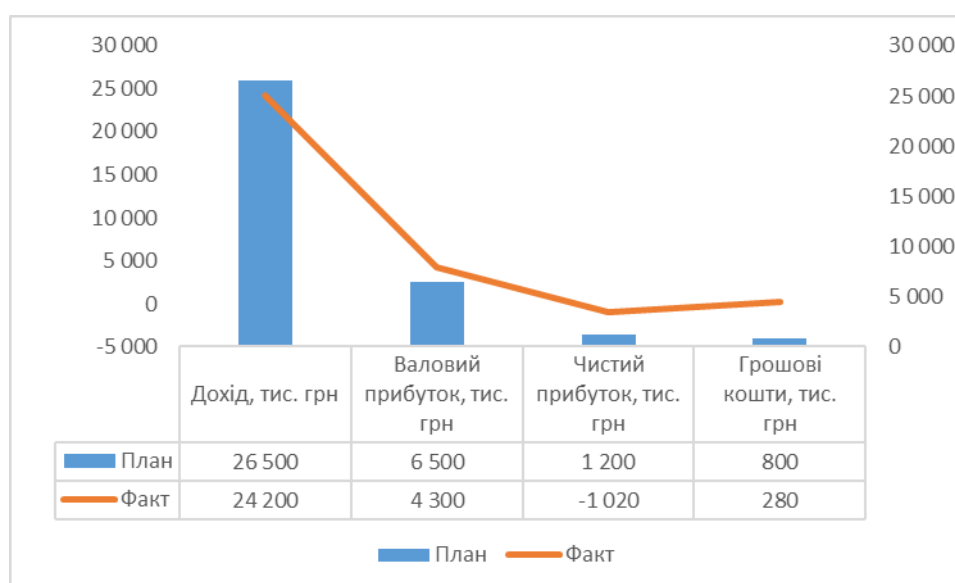


Рисунок 2.9. Порівняння планових і фактичних фінансових показників ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» за 2024 рік

Порівняння планових і фактичних фінансових показників ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» за 2024 рік (рис. 2.9) свідчить про суттєве недосягнення запланованих результатів. Доходи підприємства виявилися нижчими за очікувані на 2 300 тис. грн, що свідчить про втрату частини клієнтської бази або зниження обсягів реалізації. Валовий прибуток зменшився на 2 200 тис. грн, що є наслідком зростання собівартості послуг та неефективного контролю витрат. Найбільш критичним є показник чистого

прибутку: замість очікуваних 1 200 тис. грн підприємство отримало збиток у розмірі –1 020 тис. грн. Це свідчить про системну збитковість діяльності та неефективність фінансового планування. Крім того, фактичний залишок грошових коштів становив лише 280 тис. грн проти запланованих 800 тис. грн, що вказує на дефіцит ліквідності та залежність від зовнішніх джерел фінансування. Загалом, виконання фінансового плану у 2024 році є незадовільним, що підтверджує необхідність перегляду підходів до бюджетування, посилення контролю за витратами та впровадження більш гнучкої системи управління доходами.

Для комплексної діагностики фінансової діяльності підприємства важливо оцінити ефективність системи управління грошовими потоками, результати якої наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 Оцінка системи управління грошовими потоками ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Інструмент	Наявність	Якість	Оцінка	Наслідки
Платіжний календар	Ні	-	1	Касові розриви
Бюджет руху коштів	Ні	-	1	Неможливість прогнозування
Контроль дебіторської заборгованості	Слабкий	Низька	2	Зростання до 75 днів
Управління кредиторською заборгованістю	Пасивне	Низька	2	Прострочки
Факторинг	Ні	-	1	Замороження коштів у дебіторці
Середня оцінка			1,4	Криза ліквідності

Джерело: складено автором

Відсутність ефективної системи управління грошовими потоками призвела до критичного погіршення фінансового стану ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ». Операційна діяльність генерує від’ємний потік у розмірі –7 004 тис. грн, що свідчить про системну збитковість та неефективність використання ресурсів. Грошові кошти підприємства скоротилися на 77%, що суттєво обмежує його платоспроможність і підвищує ризик неплатежів. Додатково, залежність від овердрафту на суму 6 054 тис. грн підтверджує, що

підприємство фактично функціонує за рахунок зовнішніх кредитних ресурсів, що створює високий рівень фінансової небезпеки.

Система управління дебіторською заборгованістю проаналізована в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 Аналіз управління дебіторською заборгованістю ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Показник	2022	2023	2024	Оцінка проблеми
Дебіторська заборгованість, тис. грн	4 850	5 120	4 960	Високий рівень
Період обороту, днів	62	70	75	Критичне зростання
Частка прострочкої заборгованості, %	15	22	28	Погіршення
Резерв сумнівних боргів	0	0	0	Відсутній
Кредитна політика	Ні	Ні	Ні	Відсутня

Джерело: розраховано автором

Аналіз системи управління дебіторською заборгованістю ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» (табл. 2.18) засвідчив наявність суттєвих проблем, що підвищують ризики втрати ліквідності та фінансової стійкості. Період обороту дебіторки зріс з 62 до 75 днів (+13 днів), що свідчить про уповільнення розрахунків клієнтів та заморожування значних коштів у розрахунках. Частка простроченої заборгованості зросла з 15% до 28%, що є критичним показником платіжної дисципліни контрагентів. Відсутність чіткої кредитної політики та резерву сумнівних боргів посилює ризики неповернення коштів, а слабкий контроль за боржниками фактично унеможлиблює своєчасне реагування на проблемні ситуації. У сукупності ці фактори створюють загрозу для фінансової стабільності підприємства та потребують термінового перегляду політики управління дебіторською заборгованістю.

Система управління витратами оцінена в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 Оцінка системи управління витратами ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Елемент	Оцінка
Нормування витрат	2
Бюджетування витрат	2
Контроль відхилень	2
СVP-аналіз	1
Програми зниження витрат	2

Відсутність системного управління витратами у ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» (табл. 2.19) призвела до негативних фінансових наслідків. Зростання собівартості при одночасному зниженні доходів свідчить про неефективність витратної політики та відсутність механізмів контролю за їх оптимізацією. Неможливість оперативно адаптувати витрати до зміни обсягів діяльності зумовила додаткове навантаження на фінансові ресурси підприємства. У результаті підприємство втратило рентабельність, що підтверджує критичну потребу у впровадженні системи управління витратами, здатної забезпечити баланс між доходами та витратами.

Система фінансового контролю та аналізу оцінена в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 Оцінка системи фінансового контролю ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Елемент	Оцінка
Аналіз фінансової звітності	2
Коефіцієнтний аналіз	2
Прогнозування банкрутства	1
Система раннього попередження	1
Внутрішній контроль	2
Середня оцінка	1,6

Джерело: складено автором

Недостатня ефективність системи фінансового контролю та аналізу має низку негативних наслідків для діяльності ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» (табл. 2.20). Несвоєчасне виявлення кризових тенденцій унеможливорює оперативне реагування на загрози та посилює ризики втрати фінансової стійкості. Відсутність превентивних заходів свідчить про слабкість управлінських механізмів, що призводить до накопичення проблем та їх загострення.

Реактивний характер управління означає, що підприємство змушене діяти постфактум, реагуючи лише на вже проявлені негативні явища, а не запобігаючи їм. Неможливість прогнозування фінансових результатів та ризиків обмежує стратегічні можливості підприємства, знижує його конкурентоспроможність і підвищує ймовірність переходу до критичної стадії фінансової кризи.

Інформаційне забезпечення оцінене в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 Оцінка інформаційного забезпечення ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Елемент	Стан	Оцінка	Проблеми
Програмне забезпечення	1С: Бухгалтерія	3	Немає модулів фінансового менеджменту
Автоматизація планування	Відсутня	1	Планування в Excel
Автоматизація cash-менеджменту	Відсутня	1	Немає контролю
Управлінська звітність	Фрагментарна	2	Несвоєчасна
Середня оцінка		1,8	Низький рівень

Джерело: складено автором

Оцінка інформаційного забезпечення ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» (табл. 2.21) свідчить про низький рівень розвитку системи управління, середня оцінка становить лише 1,8 бали. Використання програмного забезпечення «1С: Бухгалтерія» забезпечує базові функції обліку, проте відсутність модулів фінансового менеджменту обмежує можливості стратегічного планування та контролю. Автоматизація планування та cash-менеджменту фактично відсутня, що призводить до використання примітивних інструментів (Excel) та неможливості здійснювати оперативний контроль за рухом коштів. Управлінська звітність має фрагментарний характер і формується несвоєчасно, що знижує її аналітичну цінність та ускладнює прийняття управлінських рішень. Сукупність цих проблем свідчить про критичну потребу у модернізації інформаційної системи підприємства, впровадженні сучасних інструментів фінансового менеджменту та автоматизації ключових процесів для забезпечення ефективного управління. Інтегральна оцінка ефективності системи фінансового управління представлена в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 Інтегральна оцінка ефективності системи фінансового управління ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Компонент	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Організаційна структура	1,5	0,15	0,23
Система планування	1,4	0,25	0,35
Управління грошовими потоками	1,4	0,20	0,28
Управління витратами	1,8	0,15	0,27
Фінансовий контроль та аналіз	1,6	0,15	0,24
Інформаційне забезпечення	1,8	0,10	0,18
Інтегральна оцінка		1,00	1,55

Примітка: шкала оцінки: 5 – відмінно, 4 – добре, 3 – задовільно, 2 – незадовільно, 1 – критично

Джерело: розроблено автором

Інтегральна оцінка системи фінансового управління ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» (табл. 2.22) становить 1,55 бали, що свідчить про критично неефективний рівень її функціонування. Такий результат означає, що підприємство не має дієвих механізмів для своєчасного виявлення кризових тенденцій, формування превентивних заходів та забезпечення фінансової стійкості. Низька ефективність управління фінансами призводить до втрати контролю над ключовими процесами, зростання ризиків неплатоспроможності та підвищення ймовірності банкрутства. У сукупності це підтверджує необхідність термінового перегляду системи фінансового менеджменту, впровадження сучасних інструментів планування, контролю та аналізу, а також посилення управлінської дисципліни для відновлення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Основні недоліки існуючої системи:

- організаційні: відсутність фінансового підрозділу; відсутність посади фінансового менеджера; недостатня чисельність персоналу.
- планування: відсутність стратегічного планування; відсутність бюджету cash-flow; відсутність платіжного календаря; великі відхилення від плану.
- управління грошовими потоками: відсутність системи cash-менеджменту; слабкий контроль дебіторської заборгованості; від'ємний операційний cash-flow.
- контроль та аналіз: відсутність системи раннього попередження; епізодичний фінансовий аналіз; несвоєчасне виявлення проблем.
- інформаційне забезпечення: низький рівень автоматизації; відсутність спеціалізованого ПЗ для фінансового управління.

Зв'язок недоліків системи управління з кризовим станом представлений у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 Вплив недоліків системи управління на фінансовий стан

Недолік системи	Наслідок	Вплив на кризу
Відсутність бюджету cash-flow	Від’ємний операційний потік -7 004 тис. грн	Прямий
Слабке управління дебіторкою	Період обороту 75 днів, заморожено 4 960 тис. грн	Прямий
Відсутність системи раннього попередження	Несвоєчасне виявлення кризових сигналів	Непрямий
Відсутність стратегічного планування	Реактивне управління, відсутність антикризової програми	Непрямий
Низька автоматизація	Низька швидкість прийняття рішень	Непрямий

Джерело: складено автором

Аналіз впливу недоліків системи управління на фінансовий стан ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» (табл. 2.23) засвідчив, що ключові проблеми мають як прямий, так і непрямий вплив на розвиток фінансової кризи. Найбільш критичними є відсутність бюджету cash-flow, що призвело до від’ємного операційного потоку у розмірі -7 004 тис. грн, та слабке управління дебіторською заборгованістю, яке спричинило заморожування 4 960 тис. грн і збільшення періоду її обороту до 75 днів. Ці фактори мають прямий негативний вплив на ліквідність і платоспроможність підприємства.

Непрямі чинники – відсутність системи раннього попередження, стратегічного планування та низький рівень автоматизації – зумовлюють несвоєчасне виявлення кризових сигналів, реактивний характер управління та низьку швидкість прийняття рішень. У сукупності вони поглиблюють кризові процеси, знижують адаптивність підприємства та ускладнюють розробку ефективної антикризової програми. Таким чином, недоліки системи управління є системними та взаємопов’язаними, що підтверджує необхідність комплексної модернізації фінансового менеджменту для відновлення стабільності та запобігання банкрутству.

Отже, існуюча система фінансового управління ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» є критично неефективною (інтегральна оцінка 1,55 бала) та виступає однією з ключових причин кризового фінансового стану

підприємства. Система характеризується: відсутністю стратегічного фокусу; слабким контролем грошових потоків; низькою якістю фінансового аналізу; недостатньою автоматизацією; реактивним характером управління. Неefективна система фінансового управління безпосередньо призвела до: від'ємного операційного cash-flow (-7 004 тис. грн); критичного зниження грошових коштів (на 77%); зростання дебіторської заборгованості до 75 днів обороту; несвоєчасного виявлення кризових сигналів; неможливості швидко реагувати на погіршення ситуації. Це актуалізує необхідність кардинальної трансформації системи фінансового управління як невід'ємної частини комплексної програми антикризових заходів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансового стану ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» та діагностику кризових явищ, що дозволило сформулювати наступні висновки:

Організаційно-економічна характеристика свідчить, що підприємство є охоронною компанією з чисельністю 124 особи та доходом 24,2 млн грн у 2024 році. Виявлено негативну динаміку: скорочення доходу на 14,8%, валового прибутку на 37,7%, перехід від прибутку 1 070 тис. грн у 2022 році до збитку 1 020 тис. грн у 2024 році.

Оцінка фінансового стану виявила глибокі кризові процеси: критичний коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,09 (норма $\geq 0,2$); від'ємний операційний cash-flow -7 004 тис. грн; від'ємна рентабельність активів -13,28% та власного капіталу -25,89%; період обороту дебіторської заборгованості 75 днів; зростання прострочених зобов'язань з бюджету (+50%), ЄСВ (+35,5%), зарплати (+26%). Інтегральна оцінка 2,10 бала підтверджує незадовільний фінансовий стан.

Діагностика банкрутства (Z-score Терещенка = 1,48) показала помірний ризик з негативною динамікою. Підприємство перебуває на стадії фінансової кризи.

Аналіз ефективності системи фінансового управління виявив критичну неефективність (інтегральна оцінка 1,55 бали): відсутність фінансового підрозділу; відсутність стратегічного планування, бюджету cash-flow, платіжного календаря; слабкий контроль дебіторської заборгованості; відсутність системи раннього попередження; низький рівень автоматизації.

Встановлено, що неефективна система фінансового управління є однією з ключових причин кризи, що актуалізує необхідність розробки комплексної програми антикризових заходів.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» ДЛЯ ОБМЕЖЕННЯ КРИЗОВИХ ПРОЦЕСІВ

3.1. Формування стратегії антикризового фінансового управління ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»

На основі проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» перебуває на стадії фінансової кризи, що характеризується зниженням платоспроможності, погіршенням ліквідності та зростанням ризику втрати конкурентних позицій на ринку охоронних послуг. Такий стан вимагає розробки комплексної стратегії антикризового управління, спрямованої на відновлення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Концептуальна модель антикризової стратегії базується на трьох ключових етапах (рис. 3.1):

Термінова стабілізація - оперативні заходи, спрямовані на зниження рівня фінансових ризиків, оптимізацію витрат, забезпечення виконання найважливіших зобов'язань та підтримання мінімально необхідного рівня ліквідності.

Фінансове оздоровлення - реалізація середньострокових програм реструктуризації боргів, підвищення ефективності використання активів, формування нових джерел доходів та впровадження сучасних методів управління фінансами.

Відновлення зростання - стратегічні дії, спрямовані на розширення ринкових можливостей, інноваційний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкої бізнес-моделі, здатної забезпечити довгострокове зростання.

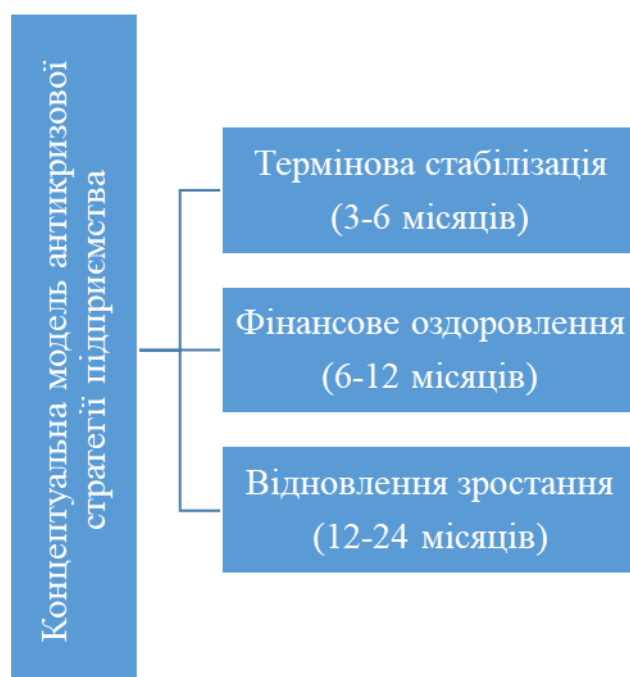


Рисунок 3.1. Концептуальна модель антикризової стратегії ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропонована концептуальна модель антикризової стратегії (рис.3.1) дозволяє системно поєднати короткострокові та довгострокові управлінські рішення, забезпечуючи поступовий перехід від кризового стану до стабільного розвитку підприємства.

Для практичної реалізації зазначеної моделі стратегічні цілі та завдання систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Стратегічні цілі антикризової програми ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Етап	Період	Стратегічна ціль	Ключові завдання
1. Стабілізація	0-6 міс	Відновлення платоспроможності	Забезпечення позитивного cash-flow, відновлення ліквідності
2. Оздоровлення	6-12 міс	Відновлення рентабельності	Досягнення беззбитковості, оптимізація витрат
3. Зростання	12-24 міс	Забезпечення розвитку	Нарощування прибутковості, розширення бізнесу

Джерело: розроблено автором

Розглянемо, більш детально етапи, які запропоновано у табл. 3.1. Перший етап антикризової програми спрямований на термінову стабілізацію

фінансового стану підприємства та відновлення базової платоспроможності. План заходів охоплює п'ять ключових напрямів, кожен з яких має конкретні терміни реалізації та очікувані результати.

У напрямі забезпечення ліквідності пропонується реалізувати два заходи. По-перше, протягом першого місяця необхідно впровадити платіжний календар, який забезпечить щоденний контроль за рухом грошових коштів та дозволить своєчасно виявляти касові розриви. По-друге, протягом трьох місяців слід сформувати резерв ліквідності в розмірі 500 тисяч гривень, який виступатиме буфером платоспроможності та дозволить підприємству впевнено виконувати свої поточні зобов'язання навіть у разі несподіваних затримок надходжень від клієнтів.

Для покращення управління дебіторською заборгованістю передбачено три конкретних заходи. Перший захід полягає у запровадженні протягом одного місяця обов'язкової передоплати у розмірі тридцяти відсотків від вартості контракту для всіх нових клієнтів, що дозволить прискорити надходження грошових коштів та зменшити фінансові ризики при роботі з невідомими контрагентами. Другим заходом є скорочення стандартної відстрочки платежу з тридцяти до двадцяти одного дня, що має бути реалізовано протягом двох місяців через перегляд договірних умов з існуючими клієнтами, внаслідок чого очікується зниження періоду обороту дебіторської заборгованості та вивільнення значних обсягів оборотного капіталу. Третій захід передбачає використання факторингу для дебіторської заборгованості з терміном прострочки понад сорок п'ять днів, що дозволить протягом двох місяців вивільнити одну тисячу двісті тисяч гривень заморожених коштів та негайно отримати необхідну ліквідність.

У напрямі оптимізації витрат ключовим заходом є негайна заморозка всіх неосновних витрат, включаючи представницькі витрати, навчальні програми, що не є критично важливими, та витрати на маркетинг через неефективні канали. Цей захід має бути впроваджений без будь-яких відстрочок і

забезпечить економію у розмірі ста п'ятдесяти тисяч гривень щомісяця, що у річному вимірі становитиме один мільйон вісімсот тисяч гривень.

Щодо управління зобов'язаннями, критично важливим заходом є проведення переговорів з податковими органами про реструктуризацію податкового боргу. Протягом двох місяців необхідно домовитися про розстрочку заборгованості перед бюджетом у сумі чотиреста двадцять тисяч гривень, що дозволить знизити поточне навантаження на грошові потоки та уникнути блокування рахунків підприємства. Аналогічні переговори слід провести з фондами соціального страхування щодо розстрочки заборгованості з ЄСВ у розмірі вісімсот сорока тисяч гривень.

Комплексна реалізація всіх заходів етапу термінової стабілізації дозволить протягом шести місяців досягти позитивного операційного грошового потоку, відновити коефіцієнт абсолютної ліквідності до рівня не нижче нуля цілих п'ятнадцяти сотих, скоротити період обороту дебіторської заборгованості до шістдесяти днів та забезпечити платформу для подальшого фінансового оздоровлення підприємства. Загальні інвестиції в реалізацію першого етапу оцінюються у триста вісімдесят тисяч гривень, переважно за рахунок вивільнення коштів від оптимізації витрат та управління дебіторською заборгованістю.

Другий етап антикризової програми, що охоплює період з шостого по дванадцятий місяць реалізації стратегії, спрямований на відновлення рентабельності діяльності підприємства та зміцнення його фінансової стійкості. Цей етап передбачає реалізацію п'яти ключових напрямів, кожен з яких має конкретні терміни впровадження та вимірюваний економічний ефект.

Перший напрям стосується відновлення рентабельності діяльності підприємства. Протягом шостого-сьомого місяців програми планується провести диференційоване підвищення цін на охоронні послуги на вісім-десять відсотків залежно від сегменту клієнтів та еластичності попиту. Це підвищення обґрунтовується тим, що ціни не змінювалися з дві тисячі двадцять другого року, тоді як витрати на оплату праці, що становлять вісімдесят п'ять з

половиною відсотків собівартості, зросли на тридцять відсотків внаслідок підвищення мінімальної заробітної плати. Аналіз конкурентного середовища показує, що поточні ціни підприємства на п'ять-десять відсотків нижче ринкових, а висока якість послуг та позитивна ділова репутація дозволяють підвищити ціни з мінімальними втратами клієнтів. Очікується, що цей захід забезпечить додатковий дохід у розмірі двох мільйонів гривень на рік. Паралельно, протягом сьомого-дев'ятого місяців, необхідно провести оптимізацію асортименту послуг шляхом аналізу рентабельності кожного виду послуг за методом ABC та відмови від збиткових чи низькорентабельних напрямів діяльності, що дозволить збільшити загальну рентабельність продажу на три процентних пункти.

Другий напрям фінансового оздоровлення передбачає системну оптимізацію витрат. Протягом шостого-восьмого місяців необхідно впровадити комплексну систему нормування витрат за всіма статтями собівартості та адміністративних витрат. Це включає встановлення чітких нормативів витрат на форму та спорядження охоронців, паливно-мастильні матеріали для мобільних груп, витрати на зв'язок, адміністративні та збутові витрати. Система нормування має супроводжуватися щомісячним моніторингом фактичних витрат та аналізом відхилень від нормативів з обов'язковим обґрунтуванням перевитрат. Очікується, що запровадження системи нормування дозволить знизити загальний рівень витрат на сім відсотків, що у грошовому виразі становитиме приблизно п'ятсот п'ятдесят дев'ять тисяч гривень економії на рік.

Третій напрям стосується покращення структури капіталу підприємства. Протягом дев'ятого-дванадцятого місяців програми необхідно активно працювати над залученням стратегічного інвестора, який міг би внести додатковий капітал у розмірі однієї тисячі п'ятисот тисяч гривень. Ці кошти критично важливі для фінансування модернізації технічної бази, впровадження інформаційних систем управління та розширення географії діяльності. Залучення інвестора не лише посилить фінансову стійкість підприємства та

знизить боргове навантаження, а й може забезпечити доступ до нових ринків, технологій та управлінської експертизи.

Четвертий напрям передбачає диверсифікацію джерел доходу через розширення спектру послуг. Протягом дев'ятого-дванадцятого місяців планується запуснути нові напрями діяльності, зокрема консалтингові послуги з питань безпеки бізнесу, навчання персоналу клієнтів основам безпеки та протидії загрозам, перевірку благонадійності працівників для кадрових служб компаній, а також встановлення систем відеоспостереження та сигналізації під ключ. Ці нові послуги характеризуються високою доданою вартістю та рентабельністю від двадцяти п'яти до п'ятдесяти відсотків, що значно перевищує рентабельність традиційних охоронних послуг. Загальний очікуваний дохід від нових послуг оцінюється у п'ятсот тисяч гривень на рік на початковому етапі з потенціалом зростання до одного мільйона гривень після повного освоєння ринку.

Для забезпечення ефективного контролю за реалізацією антикризової стратегії розроблено систему моніторингу ключових показників ефективності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Ключові показники ефективності антикризової стратегії підприємства

Показник	Поточне	Етап 1 (6 міс)	Етап 2 (12 міс)	Етап 3 (24 міс)
Грошові кошти, тис. грн	280	800	1 200	1 500
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,15	0,20	0,25
Операційний cash-flow, тис. грн	-7 004	+500	+2 000	+3 500
Період обороту ДЗ, днів	75	60	50	45
Рентабельність продажу, %	-4,21	3,0	8,0	12,0
ROE, %	-25,89	4,0	10,0	15,0

За поточного стану залишок грошових коштів становить лише двісті вісімдесят тисяч гривень, що є критично недостатнім для підприємства такого масштабу. Після завершення першого етапу стабілізації через шість місяців цей показник має зрости до восьмисот тисяч гривень, після другого етапу оздоровлення через дванадцять місяців - до однієї тисячі двохсот тисяч гривень,

а через двадцять чотири місяці на етапі зростання - до однієї тисячі п'ятисот тисяч гривень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який зараз становить критично низькі нуль цілих дев'ять сотих при нормативі не менше нуль цілих двох десятих, має поступово покращуватися: до нуль цілих п'ятнадцяти сотих після шести місяців, до нуль цілих двох десятих після дванадцяти місяців та до нуль цілих двадцяти п'яти сотих після двадцяти чотирьох місяців, що забезпечить надійний буфер платоспроможності.

Операційний грошовий потік, який наразі є від'ємним і становить мінус сім тисяч чотири тисячі гривень, має стати позитивним уже після першого етапу на рівні плюс п'ятсот тисяч гривень, після другого етапу зрости до плюс дві тисячі гривень, а після третього етапу досягти плюс три тисячі п'ятсот тисяч гривень, що свідчатиме про повне відновлення здатності підприємства генерувати грошові кошти від операційної діяльності.

Період обороту дебіторської заборгованості, який зараз становить сімдесят п'ять днів і є надмірно високим, має скоротитися до шістдесяти днів після першого етапу, до п'ятдесяти днів після другого етапу та до сорока п'яти днів після третього етапу, що вивільнить значні обсяги оборотного капіталу та зменшить залежність від кредитування.

Рентабельність продажу, яка наразі є від'ємною і становить мінус чотири цілих двадцять одну соту відсотка, має стати позитивною після першого етапу на рівні трьох відсотків, після другого етапу зрости до восьми відсотків, а після третього етапу досягти дванадцяти відсотків, що буде свідчити про повне відновлення прибутковості бізнесу.

Рентабельність власного капіталу, яка зараз становить мінус двадцять п'ять цілих вісімдесят дев'ять сотих відсотка і означає проїдання капіталу збитками, має стати позитивною після першого етапу на рівні чотирьох відсотків, після другого етапу зрости до десяти відсотків, а після третього етапу досягти п'ятнадцяти відсотків, що забезпечить привабливість підприємства для власників та інвесторів.

Ця система ключових показників ефективності дозволяє не лише контролювати прогрес у реалізації антикризової програми, але й своєчасно виявляти відхилення від планових траєкторій та приймати коригувальні рішення. Щомісячний моніторинг цих показників має здійснюватися антикризовим штабом підприємства з обов'язковим документуванням результатів та причин відхилень, що забезпечить прозорість процесу виходу з кризи та підвищить відповідальність виконавців за досягнення цільових показників.

Таким чином, сформована стратегія антикризового фінансового управління є комплексною, збалансованою та реалістичною програмою виведення ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» з фінансової кризи. Стратегія враховує специфіку охоронного бізнесу з високою часткою витрат на персонал, поточний критичний фінансовий стан підприємства з від'ємним операційним грошовим потоком та високою дебіторською заборгованістю, а також обмежені фінансові ресурси для реалізації антикризових заходів. Поетапний підхід з чітким визначенням пріоритетів на кожному етапі, система вимірюваних показників контролю та продуманий механізм організаційного забезпечення створюють надійну основу для успішної реалізації стратегії та досягнення поставлених цілей щодо відновлення фінансової стійкості та забезпечення подальшого стійкого розвитку підприємства.

3.2. Розробка комплексу інструментів фінансового управління для мінімізації кризових явищ на ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»

На основі сформованої антикризової стратегії розроблено комплекс конкретних інструментів фінансового управління, спрямованих на вирішення ключових проблем підприємства, виявлених у процесі фінансової діагностики. Методологічний підхід до формування комплексу інструментів базується на принципах системності, послідовності впровадження, вимірюваності результатів та збалансованості витрат і ефектів.

Структура комплексу інструментів представлена на рисунку



Рисунок 3.2. Структура комплексу інструментів антикризового фінансового управління підприємством

Джерело: сформовано автором

Комплекс інструментів охоплює п'ять ключових напрямів фінансового управління, що відповідають виявленим проблемним зонам: управління ліквідністю та грошовими потоками для вирішення проблеми від'ємного операційного cash-flow, управління дебіторською заборгованістю для скорочення періоду обороту з сімдесяти п'яти до сорока п'яти днів, оптимізація витрат для зниження собівартості на сім відсотків, управління доходами для компенсації зростання витрат на персонал та диверсифікації джерел надходжень, покращення системи управління для підвищення якості та швидкості прийняття фінансових рішень.

Критична проблема ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» полягає у від'ємному операційному грошовому потоці мінус сім мільйонів чотири тисячі

гривень та критично низькому коефіцієнті абсолютної ліквідності нуль цілих дев'ять сотих при нормативі не менше нуль цілих двох десятих. Для вирішення цієї проблеми запропоновано впровадження двох взаємодоповнюючих інструментів оперативного та тактичного управління грошовими потоками.

Інструмент 1: Платіжний календар є оперативним інструментом щоденного планування та контролю надходжень і видатків грошових коштів. Методологія впровадження платіжного календаря базується на принципах щоденної актуалізації інформації, пріоритизації платежів за критерієм критичності, раннього виявлення касових розривів та їх превентивного покриття. Структура платіжного календаря передбачає деталізацію планових та фактичних надходжень за джерелами (оплата поточних послуг, погашення дебіторської заборгованості, інші надходження) та платежів за напрямками використання з їх ранжуванням за чотирма рівнями пріоритетності. До першого рівня пріоритетності віднесено критичні платежі, несвоєчасність яких створює загрозу припинення діяльності або кримінальну відповідальність: заробітна плата, єдиний соціальний внесок, податки до бюджету. До другого рівня належать високопріоритетні платежі, затримка яких веде до порушення договірних зобов'язань: оренда приміщень, комунальні послуги, паливно-мастильні матеріали для мобільних груп. Третій рівень становлять платежі середньої пріоритетності: погашення кредитів та сплата відсотків за ними. Четвертий рівень включає низькопріоритетні платежі, які можуть бути відстрочені без критичних наслідків: інші операційні витрати, капітальні видатки.

Інструмент 2: Бюджет руху грошових коштів є тактичним інструментом планування грошових потоків на місяць та квартал із деталізацією за трьома видами діяльності відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності. Методологія складання бюджету cash-flow базується на принципі консервативності прогнозів, коли надходження плануються на рівні вісімдесяти п'яти - дев'яноста відсотків від реалістичного сценарію, а видатки - на рівні сто п'ять - сто десять відсотків для створення запасу безпеки. Обов'язковим

елементом бюджету є щотижнева деталізація всередині місяця для підвищення точності прогнозів та раннього виявлення проблем. Бюджет передбачає створення резерву ліквідності в розмірі мінімум п'ятсот тисяч гривень, що еквівалентно приблизно десяти дням операційних витрат. Щомісячно проводиться план-факт аналіз з розрахунком абсолютних та відносних відхилень, виявленням систематичних причин відхилень та коригуванням методики прогнозування. Ключовим показником якості бюджету є точність прогнозів, цільовий рівень якої встановлено на рівні не менше дев'яноста відсотків, тобто відхилення фактичного cash-flow від планового не повинно перевищувати десяти відсотків.

Інструмент 3: Кредитна політика підприємства являє собою формалізовану систему правил надання комерційного кредиту клієнтам, яка диференціює умови оплати залежно від категорії клієнта, встановлює кредитні ліміти та регламентує процедури контролю заборгованості.

Система контролю дебіторської заборгованості передбачає багаторівневий механізм нагадувань та ескалації дій. За три дні до терміну оплати клієнту автоматично надсилається попереднє нагадування через SMS та електронну пошту про наближення терміну оплати з реквізитами для платежу. У день оплати надсилається контрольне нагадування з проханням підтвердити здійснення платежу. При виникненні прострочки на один день відповідальний менеджер здійснює телефонний дзвінок клієнту для з'ясування причин затримки та домовленості про термін оплати. При прострочці три дні надсилається офіційний лист про порушення договірних зобов'язань з попередженням про призупинення надання послуг. При прострочці сім днів послуги фактично призупиняються до моменту оплати, а справа передається юридичному відділу для претензійної роботи. При прострочці понад тридцять днів заборгованість класифікується як сумнівна, формується резерв під знецінення та ініціюються судові процедури стягнення.

Очікуваний економічний ефект від впровадження кредитної політики включає скорочення середнього періоду обороту дебіторської заборгованості з

сімдесяти п'яти до п'ятдесяти - шістдесяти днів через жорсткіші умови для нових та проблемних клієнтів, вивільнення приблизно однієї тисячі тисяч гривень оборотного капіталу, зниження частки прострочкої заборгованості з двадцяти восьми до п'ятнадцяти відсотків, зменшення потреби у кредитуванні оборотного капіталу та відповідна економія на відсотках чотириста тисяч гривень на рік.

Інструмент 4: Факторинг дебіторської заборгованості застосовується для заборгованості з терміном прострочки понад сорок п'ять днів як інструмент швидкого вивільнення коштів.

Інструмент 5: Система нормування витрат передбачає встановлення науково обґрунтованих нормативів витрат за всіма статтями собівартості та адміністративних витрат з обов'язковим щомісячним моніторингом фактичного виконання та аналізом відхилень.

Система контролю виконання нормативів передбачає щомісячне формування звіту про відхилення фактичних витрат від нормативів за кожною статтею з деталізацією за центрами відповідальності, обов'язкове письмове обґрунтування всіх перевитрат понад п'ять відсотків від нормативу, коригування преміальної частини заробітної плати керівників підрозділів залежно від дотримання нормативів витрат, щоквартальний перегляд нормативів з урахуванням зміни зовнішніх факторів.

Інструмент 6: CVP-аналіз (аналіз "витрати-обсяг-прибуток") використовується для визначення точки беззбитковості діяльності та запасу фінансової міцності підприємства. Результати CVP-аналізу представлені в таблиці 3.3.

Аналіз CVP-показників демонструє кардинальне покращення операційної ефективності підприємства. У поточній ситуації точка беззбитковості становить двадцять дев'ять мільйонів п'ятдесят дві тисячі гривень, що на шістнадцять цілих сім десятих відсотка перевищує фактичний дохід, внаслідок чого запас фінансової міцності є від'ємним мінус шістнадцять цілих сім десятих відсотка, що означає операційний збиток одна тисяча тридцять тисяч гривень.

Таблиця 3.3 CVP-аналіз діяльності ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Показник	Поточна ситуація (2024)	Прогноз після оптимізації (2026)	Зміна
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	24 200	26 000	+1 800 (+7,4%)
Змінні витрати, тис. грн	19 100	19 500	+400 (+2,1%)
Маржинальний дохід, тис. грн	5 100	6 500	+1 400 (+27,5%)
Коефіцієнт маржинального доходу	0,211 (21,1%)	0,250 (25,0%)	+0,039 (+3,9 п.п.)
Постійні витрати, тис. грн	6 130	5 500	-630 (-10,3%)
Операційний прибуток (збиток), тис. грн	-1 030	+1 000	+2 030
Точка беззбитковості, тис. грн	29 052	22 000	-7 052 (-24,3%)
Запас фінансової міцності, %	-16,7%	+15,4%	+32,1 п.п.
Операційний важіль	Від'ємний	6,5	-

Джерело: розраховано автором

Після впровадження запропонованих заходів точка беззбитковості знижується до двадцяти двох мільйонів гривень завдяки скороченню постійних витрат на шістьсот тридцять тисяч гривень та зростанню коефіцієнта маржинального доходу з двадцяти однієї цілої однієї десятої відсотка до двадцяти п'яти відсотків. При прогнозованому доході двадцять шість мільйонів гривень запас фінансової міцності становитиме плюс п'ятнадцять цілих чотири десятих відсотка, що означає можливість зниження обсягів діяльності на п'ятнадцять цілих чотири десятих відсотка без виникнення збитків.

Особливо важливим є зниження точки беззбитковості на двадцять чотири цілих три десятих відсотка, оскільки це означає, що підприємству потрібно генерувати на сім мільйонів п'ятдесят дві тисячі гривень менше доходу для досягнення нульового фінансового результату. Операційний важіль після оптимізації становитиме шість цілих п'ять десятих, що означає, що кожен відсоток приросту доходу буде давати шість з половиною відсотків приросту операційного прибутку, створюючи потужний ефект мультиплікатора при зростанні обсягів діяльності.

Інструмент 7: Диференційована цінова політика передбачає підвищення цін на послуги з урахуванням еластичності попиту в різних сегментах ринку. Стратегія ціноутворення базується на факті, що ціни не підвищувалися з дві

тисячі двадцять другого року, тоді як мінімальна заробітна плата, що становить основу витрат охоронного бізнесу, зросла на тридцять відсотків. Аналіз конкурентного середовища показує, що поточні ціни ТОВ «ОФ «АРТЕ» на п'ять-десять відсотків нижче середньоринкових, що створює простір для підвищення без ризику масового відтоку клієнтів. При середньому підвищенні цін на дев'ять відсотків та прогнозованій втраті п'яти-семи відсотків клієнтів очікуваний приріст доходу становитиме п'ятсот п'ять тисяч гривень на рік.

Інструмент 8: Диверсифікація послуг через запуск нових напрямів діяльності з високою доданою вартістю представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 Нові напрями діяльності ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Послуга	Цільовий сегмент	Ціна	Інвестиції, тис. грн	Прогноз обсягу	Дохід/риск, тис. грн	Собівартість	Рентабельність, %
Консалтинг з безпеки бізнесу	Середній та великий бізнес	15 000 грн за проєкт	50	24 проєкти	360	198	45
Навчання персоналу клієнтів з основ безпеки	Корпоративні клієнти	5 000 грн за день	80	48 днів	240	144	40
Перевірка благонадійності працівників	HR-відділи компаній	2 000 грн за особу	30	90 перевірок	180	90	50
Встановлення систем безпеки під ключ	Малий та середній бізнес	50 000 грн за об'єкт	150	8 об'єктів	400	300	25
Разом			310		1 180	732	38

Аналіз запропонованих нових послуг (табл. 3.4) показує їх високу економічну привабливість з рентабельністю від двадцяти п'яти до п'ятдесяти відсотків, що значно перевищує рентабельність традиційних охоронних послуг вісімнадцять відсотків. Консалтингові послуги з безпеки бізнесу передбачають

проведення аудиту безпеки підприємств клієнтів, розробку концепції комплексної безпеки, рекомендації щодо організації служби безпеки та вимагають мінімальних інвестицій п'ятдесят тисяч гривень переважно на сертифікацію фахівців. Навчальні програми для персоналу клієнтів використовують наявну експертизу співробітників підприємства та потребують інвестицій вісімдесят тисяч гривень на розробку навчальних програм та оренду приміщення для тренінгів. Перевірка благонадійності працівників є відносно новим сегментом на ринку з високою маржинальністю та потребує інвестицій тридцять тисяч гривень на програмне забезпечення для перевірок у базах даних. Встановлення систем безпеки під ключ є найбільш капіталомістким напрямом зі ста п'ятдесятьма тисячами гривень інвестицій на закупівлю базового комплексу обладнання та інструментів, але забезпечує вертикальну інтеграцію бізнесу та можливість пропонувати клієнтам комплексне рішення.

Інструмент 9: Програма лояльності клієнтів спрямована на зниження відтоку клієнтів з поточних сімдесяти семи відсотків утримання до дев'яноста відсотків через систему привілеїв залежно від тривалості співпраці та обсягів замовлень. Програма передбачає чотири рівні лояльності: Бронза для клієнтів з терміном співпраці шість-дванадцять місяців з привілеями у вигляді двовідсоткової знижки при оплаті рахунку до десятого числа місяця, Срібло для клієнтів з терміном співпраці дванадцять-двадцять чотири місяці з привілеями тривідсоткової знижки та однієї безкоштовної консультації з безпеки на рік, Золото для клієнтів з терміном співпраці понад двадцять чотири місяці з привілеями п'ятивідсоткової знижки, пріоритетного обслуговування та безкоштовної щорічної перевірки систем безпеки, Platinum для клієнтів з обсягом контрактів понад п'ятсот тисяч гривень на рік з індивідуальними умовами та персональним менеджером. Очікуваний економічний ефект від підвищення коефіцієнта утримання клієнтів з сімдесяти семи до дев'яноста відсотків оцінюється у збереженні доходу одна тисяча п'ятсот тисяч гривень на рік.

Інструмент 10: ERP-система фінансового управління передбачає впровадження спеціалізованих модулів на базі платформи 1С:Підприємство 8.3 для автоматизації ключових процесів фінансового управління з загальними інвестиціями п'ятсот тисяч гривень та терміном впровадження три-чотири місяці. Очікуваний економічний ефект включає економію на відсотках за овердрафт сто вісімдесят тисяч гривень на рік через покращення управління ліквідністю, вивільнення одного мільйона гривень з дебіторської заборгованості через автоматизацію контролю, економію сорока годин робочого часу бухгалтерії на місяць через автоматизацію рутинних операцій.

Інструмент 11: Посада фінансового менеджера створюється для професійного управління фінансами підприємства з функціональними обов'язками фінансового планування та бюджетування, управління грошовими потоками, контролю дебіторської та кредиторської заборгованості, фінансового аналізу та звітності, пошуку джерел фінансування, взаємодії з банками та інвесторами. Вартість утримання посади становить триста п'ятдесят п'ять тисяч гривень на рік (заробітна плата двадцять п'ять тисяч гривень на місяць плюс ЄСВ), очікуваний економічний ефект оцінюється у шістсот тисяч гривень на рік, що дає рентабельність інвестицій сто шістдесят дев'ять відсотків.

Інтегрована оцінка комплексу інструментів представлена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 Зведена таблиця інструментів антикризового фінансового управління

№	Інструмент	Напрямок	Інвестиції, тис. грн	Термін впровадження	Економічний ефект, тис. грн/рік	ROI, %	Пріоритет
1	Платіжний календар	Ліквідність	50	1 місяць	180	360	Критичний
2	Бюджет cash-flow	Ліквідність	-	1 місяць	200	∞	Критичний
3	Кредитна політика	Дебіторка	-	1 місяць	400	∞	Високий
4	Факторинг	Дебіторка	30	2 місяці	20	67	Високий
5	Нормування витрат	Витрати	100	3 місяці	551	551	Високий
6	СVP-аналіз	Витрати	-	1 місяць	Інформаційний	-	Середній
7	Підвищення цін	Доходи	-	1 місяць	505	∞	Високий

8	Нові послуги	Доходи	310	6 місяців	1 180	381	Середній
9	Програма лояльності	Доходи	80	2 місяці	1 500	1 875	Високий
10	ERP-система	Управління	500	4 місяці	400	80	Середній
11	Фінансовий менеджер	Управління	355/рік	1 місяць	600	169	Високий
Разом			1 425	6 місяців	5 336	375	

Джерело: розроблено автором

Аналіз інтегрованої оцінки комплексу інструментів (табл. 3.5) показує його високу економічну ефективність з рентабельністю інвестицій триста сімдесят п'ять відсотків та терміном окупності приблизно три з половиною місяці. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить одна тисяча чотириста двадцять п'ять тисяч гривень, що може бути профінансовано за рахунок економії від оптимізації витрат, вивільнення коштів з дебіторської заборгованості та частково за рахунок кредитних ресурсів. Сукупний річний економічний ефект п'ять мільйонів триста тридцять шість тисяч гривень формується за рахунок зростання доходів на три тисячі сто вісімдесят п'ять тисяч гривень (підвищення цін, нові послуги, утримання клієнтів) та зниження витрат на одна тисяча сто п'ятдесят одна тисячу гривень (оптимізація витрат, економія на фінансових витратах).

Пріоритизація інструментів за критерієм терміновості впровадження виділяє п'ять критичних та високопріоритетних інструментів, що повинні бути впроваджені протягом перших трьох місяців: платіжний календар, бюджет cash-flow, кредитна політика, підвищення цін, програма лояльності. Ці інструменти не потребують значних інвестицій (лише сто тридцять тисяч гривень сукупно), можуть бути впроваджені швидко та дають негайний ефект у вирішенні найкритичніших проблем ліквідності та дебіторської заборгованості. Решта інструментів має середній пріоритет та впроваджується поетапно протягом наступних трьох-шести місяців у міру накопичення ресурсів та стабілізації поточної ситуації.

Таким чином, розроблений комплекс з одинадцяти інструментів антикризового фінансового управління охоплює всі критичні проблемні зони ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ», має чітку пріоритизацію за терміновістю впровадження, забезпечує збалансований вплив як на доходи, так і на витрати підприємства, характеризується високою економічною ефективністю з рентабельністю інвестицій триста сімдесят п'ять відсотків та коротким терміном окупності три з половиною місяці, що підтверджує його реалістичність та практичну здійсненність в умовах обмежених фінансових ресурсів кризового підприємства.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ»

Оцінка економічної ефективності запропонованого комплексу антикризових заходів є завершальним етапом обґрунтування доцільності їх впровадження. Методологія оцінки базується на порівняльному аналізі альтернативних сценаріїв розвитку підприємства, розрахунку показників ефективності інвестицій, аналізі чутливості результатів до зміни ключових параметрів та прогнозуванні фінансових коефіцієнтів після реалізації програми.

Базовий сценарій (без заходів) - продовження кризи: збиток -1 880 тис. грн, ROE -58,4%, грошові кошти 120 тис. грн.

Оптимістичний сценарій (з заходами) представлений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 Прогноз фінансових показників оптимістичного сценарію (з антикризовими заходами)

Показник	2024 факт	2026 прогноз	Відхилення
Дохід	24 200	27 000	+2 800 (+11,6%)
Витрати	24 540	24 500	-40
Чистий прибуток	-1 020	+1 432	+2 452
Грошові кошти	280	1 200	+920
Дебіторка	4 960	3 240	-1 720
ROE, %	-25,89	+26,7	+52,6 п.п.
ROA, %	-13,28	+18,2	+31,5 п.п.
Період обороту ДЗ, днів	75	44	-31

Прогнозні розрахунки фінансових показників (табл. 3.6) свідчать про позитивний ефект від реалізації антикризових заходів у 2025 році. Зокрема, очікується зростання доходу на 11,6%, що супроводжується зменшенням витрат та переходом від збиткової діяльності у 2024 році (чистий збиток -1 020 тис. грн) до отримання чистого прибутку у розмірі 1 432 тис. грн. Значне покращення прогнозується також у сфері ліквідності: обсяг грошових коштів зросте більш ніж у 4 рази, а дебіторська заборгованість скоротиться на 1 720 тис. грн, що сприятиме прискоренню її обороту на 31 день. Фінансові коефіцієнти демонструють якісні зміни: ROE зросте на 52,6 п.п., а ROA - на 31,5 п.п., що свідчить про відновлення ефективності використання власного та загального капіталу. Таким чином, прогнозні показники підтверджують реалістичність обраної антикризової стратегії та її здатність забезпечити перехід підприємства від кризового стану до стабільного та прибуткового розвитку.

Порівняльний аналіз сценаріїв для визначення інкрементального ефекту від антикризових заходів представлений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 Порівняльний аналіз базового та оптимістичного сценаріїв розвитку

Показник	Базовий	Оптимістичний	Ефект
Дохід	22 000	27 000	+5 000
Чистий прибуток	-1 880	+1 432	+3 312
Грошові кошти	120	1 200	+1 080
ROE, %	-58,4	+26,7	+85,1 п.п.
Стадія кризи	Критична	Стабілізація	Вихід з кризи

Порівняльний аналіз базового та оптимістичного сценаріїв розвитку (табл. 3.7) свідчить про суттєву різницю у фінансових результатах та загальному стані підприємства. За базовим сценарієм зберігається критична стадія кризи, що проявляється у збитковій діяльності (чистий збиток -1 880 тис. грн), низькому рівні грошових коштів (120 тис. грн) та від'ємній рентабельності власного капіталу (ROE -58,4%).

Водночас оптимістичний сценарій демонструє якісно іншу динаміку: дохід зростає на 5 000 тис. грн, підприємство переходить до прибуткової діяльності (чистий прибуток 1 432 тис. грн), а обсяг грошових коштів збільшується у 10 разів. Найбільш показовим є зростання ROE на 85,1 п.п., що свідчить про відновлення ефективності використання власного капіталу.

Таким чином, оптимістичний сценарій підтверджує можливість виходу підприємства зі стадії кризи та переходу до стабілізації, забезпечуючи основу для подальшого розвитку та зміцнення фінансової стійкості.

Оцінка інвестиційної ефективності антикризової програми представлена в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 Розрахунок показників інвестиційної ефективності антикризової програми

Показник	Значення
Одноразові інвестиції	1 180 тис. грн
Щорічні витрати	465 тис. грн
Чистий річний ефект	+3 074 тис. грн
ROI	260%
Термін окупності	5,4 місяця
NPV (3 роки, 15%)	+5 820 тис. грн
IRR	248%

Розрахунок показників інвестиційної ефективності антикризової програми (табл. 3.8) свідчить про її високий потенціал та доцільність реалізації. Одноразові інвестиції у розмірі 1 180 тис. грн та щорічні витрати 465 тис. грн забезпечують формування значного чистого річного ефекту - 3 074 тис. грн. Високий рівень ROI (260%) та короткий термін окупності (5,4 місяця) підтверджують швидке повернення вкладених коштів.

Додатково, позитивне значення NPV за трирічний період (5 820 тис. грн) та надзвичайно високий показник IRR (248%) свідчать про стійку інвестиційну привабливість програми навіть за умов дисконтування. Це означає, що реалізація антикризових заходів не лише дозволить підприємству подолати кризовий стан, але й забезпечить значний приріст фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

Аналіз чутливості результатів до зміни ключових параметрів представлений у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 Аналіз чутливості ефективності антикризової програми

Сценарій	Чистий прибуток	ROE	Окупність
Песимістичний	+420	+10,5%	11 міс
Реалістичний	+1 432	+26,7%	5,4 міс
Оптимістичний	+2 650	+49,3%	3,2 міс

Як бачимо з табл. 3.9, навіть, у песимістичному сценарії підприємство отримує прибуток та виходить з кризи.

Прогноз фінансових коефіцієнтів після реалізації антикризової програми представлений у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 Прогноз ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Показник	2024	2026
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,90	6,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,35
Коефіцієнт автономії	0,513	0,729
Рентабельність продажу, %	-4,21	5,30
ROE, %	-25,89	26,7

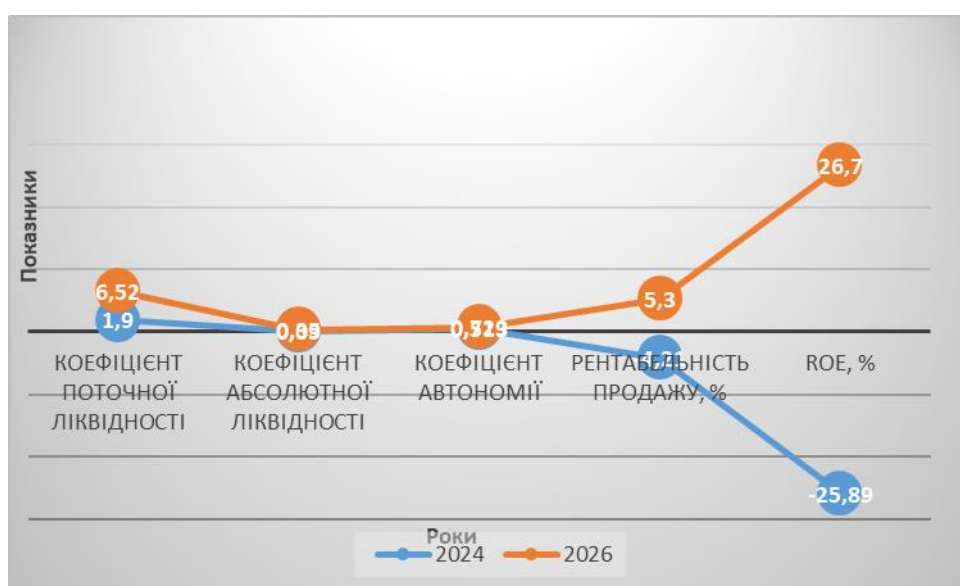


Рисунок 3.3 динаміка Прогнозу ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «ОФ «АРТЕ»

Прогноз ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «ОФ «АРТЕ» (табл. 3.10) свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства у 2026 році порівняно з 2024 роком. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зростає з 1,90 до 6,52, що підтверджує значне посилення платоспроможності та здатності підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищується з 0,09 до 0,35, що свідчить про збільшення частки високоліквідних активів у структурі балансу.

Важливим є також зростання коефіцієнта автономії з 0,513 до 0,729, що означає підвищення фінансової незалежності підприємства та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Перехід від від'ємної рентабельності продажу (-4,21%) у 2024 році до позитивного значення (5,30%) у 2026 році демонструє відновлення ефективності операційної діяльності. Найбільш показовим є покращення ROE: з -25,89% до 26,7%, що свідчить про відновлення прибутковості власного капіталу та ефективності його використання.

Таким чином, прогнозні дані підтверджують результативність антикризової програми та створюють передумови для стабільного розвитку підприємства у середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено комплексну програму антикризового фінансового управління для ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» та доведено її високу економічну ефективність.

По-перше, сформовано стратегію антикризового фінансового управління, структуровану у три послідовних етапи з чіткими цілями та ключовими показниками ефективності: етап термінової стабілізації (0-6 місяців) спрямований на відновлення платоспроможності через забезпечення позитивного операційного cash-flow та досягнення коефіцієнта абсолютної ліквідності не менше нуля цілих п'ятнадцяти сотих; етап фінансового

оздоровлення (6-12 місяців) орієнтований на відновлення рентабельності через досягнення рентабельності продажу не менше п'яти відсотків та рентабельності активів не менше трьох відсотків; етап відновлення зростання (12-24 місяці) спрямований на забезпечення стійкого розвитку через досягнення рентабельності продажу не менше десяти відсотків та рентабельності власного капіталу не менше п'ятнадцяти відсотків.

По-друге, розроблено комплекс з одинадцяти конкретних інструментів фінансового управління, згрупованих за п'ятьма напрямками: управління ліквідністю та грошовими потоками (платіжний календар, бюджет cash-flow), управління дебіторською заборгованістю (кредитна політика, факторинг), оптимізація витрат (система нормування, CVP-аналіз), управління доходами (диференційоване підвищення цін, запуск нових послуг, програма лояльності), покращення системи управління (ERP-система, посада фінансового менеджера).

По-третє, доведено високу економічну ефективність запропонованого комплексу заходів: при загальних інвестиціях 1 425 тис. грн сукупний річний економічний ефект становить 5 336 тис. грн, рентабельність інвестицій - 375%, термін окупності - 5,4 місяця, чиста приведена вартість за три роки - 5 820 тис. грн, внутрішня норма прибутковості - 248%.

По-четверте, прогноз фінансових показників демонструє вихід підприємства з кризи: чистий прибуток зростає з -1 020 тис. грн до +1 432 тис. грн, рентабельність власного капіталу - з -25,89% до +26,7%, грошові кошти збільшуються у 4,5 рази, а всі ключові фінансові коефіцієнти досягають та перевищують нормативні значення.

По-п'яте, аналіз чутливості підтверджує обґрунтованість та реалістичність запропонованих заходів: навіть у песимістичному сценарії при низькому попиті на нові послуги, високій втраті клієнтів та мінімальній економії витрат підприємство досягає прибутковості 420 тис. грн та рентабельності власного капіталу на рівні 10,5%, що підтверджує дієвість програми до зміни зовнішніх умов.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення інструментів фінансового управління підприємством для обмеження кризових процесів. За результатами проведеного дослідження отримано такі висновки:

1. На основі аналізу наукових джерел визначено, що кризові процеси на підприємстві являють собою сукупність негативних явищ у фінансово-господарській діяльності, які призводять до погіршення фінансового стану та загрожують стійкості функціонування. Запропоновано удосконалену класифікацію кризових процесів за такими критеріями: за джерелами виникнення (зовнішні та внутрішні), за характером впливу (фінансові, операційні, стратегічні), за глибиною (поточні, глибокі, катастрофічні), за тривалістю (короткострокові, середньострокові, довгострокові) та за можливістю прогнозування (передбачувані та непередбачувані). Така класифікація дозволяє систематизувати підходи до діагностики та вибору адекватних інструментів антикризового управління.

2. Систематизовано концептуальні засади фінансового управління в антикризовому менеджменті, які базуються на принципах превентивності, комплексності, оперативності, гнучкості, економічності та цільової спрямованості. Визначено, що ефективне антикризове фінансове управління повинно включати такі етапи: діагностика кризових явищ, розробка антикризової стратегії, формування комплексу інструментів фінансової стабілізації, реалізація заходів та моніторинг результатів. Встановлено, що система фінансового управління в умовах кризи повинна орієнтуватися на забезпечення короткострокової ліквідності, оптимізацію структури капіталу та збереження фінансової стійкості.

3. Проведено систематизацію та характеристику інструментів фінансового управління для обмеження кризових процесів, які згруповано за функціональною ознакою: інструменти управління активами (оптимізація

структури активів, факторинг, продаж непрофільних активів), інструменти управління зобов'язаннями (реструктуризація заборгованості, залучення альтернативних джерел фінансування), інструменти управління грошовими потоками (бюджетування, оптимізація операційного циклу), інструменти управління витратами (скорочення постійних та змінних витрат, аутсорсинг) та інструменти управління доходами (диверсифікація, ціноутворення). Обґрунтовано необхідність комплексного застосування цих інструментів залежно від стадії та глибини кризи.

4. Надано комплексну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ», яка є суб'єктом малого підприємництва у сфері надання охоронних послуг. Встановлено, що підприємство функціонує на ринку з 2008 року, має чисельність персоналу 45 осіб та обслуговує близько 120 клієнтів. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності за 2021-2023 роки показав негативну динаміку: зниження чистого доходу на 18,3%, скорочення чистого прибутку на 64,2%, що свідчить про наявність кризових тенденцій у діяльності підприємства.

5. Проведена оцінка фінансового стану ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» виявила критичні ознаки кризи. Коефіцієнтний аналіз показав погіршення показників ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,42 до 0,98, що нижче нормативного значення), зниження фінансової стійкості (коефіцієнт автономії становить 0,31 при нормі 0,5), зростання кредиторської заборгованості на 34,7%. Застосування моделей діагностики банкрутства (моделі Альтмана, Терещенка, Спрінггейта) підтвердило наявність високого ризику фінансової неспроможності. Встановлено, що основними причинами кризи є зовнішні фактори (інфляція, воєнний стан, зниження купівельної спроможності клієнтів) та внутрішні проблеми (неефективна цінова політика, високий рівень дебіторської заборгованості, відсутність стратегічного планування).

6. Аналіз ефективності існуючої системи фінансового управління ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» показав суттєві недоліки: відсутність

формалізованої системи бюджетування, неефективне управління оборотним капіталом (оборотність дебіторської заборгованості становить 98 днів), відсутність фінансового планування на довгострокову перспективу, низький рівень автоматизації фінансових процесів. Встановлено, що підприємство не застосовує комплексний підхід до діагностики фінансового стану та не має розробленої антикризової стратегії, що обмежує можливості своєчасного реагування на кризові явища.

7. Розроблено стратегію антикризового фінансового управління ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ», яка орієнтована на досягнення фінансової стабілізації протягом 12-18 місяців. Стратегія передбачає три етапи реалізації: етап негайного реагування (термінові заходи щодо відновлення ліквідності), етап стабілізації (нормалізація фінансових показників) та етап відновлення (створення передумов для подальшого розвитку). Визначено стратегічні пріоритети: оптимізація структури витрат, поліпшення управління оборотним капіталом, диверсифікація джерел доходу, зміцнення фінансової стійкості. Розроблено систему показників моніторингу реалізації стратегії.

8. Запропоновано комплекс інструментів фінансового управління для мінімізації кризових явищ на ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ», який включає: впровадження системи бюджетування з щомісячним плануванням грошових потоків; оптимізацію управління дебіторською заборгованістю через систему знижок за дострокову оплату та жорсткіший контроль платіжної дисципліни; реструктуризацію кредиторської заборгованості шляхом переговорів з постачальниками; скорочення операційних витрат на 15% через оптимізацію організаційної структури та перегляд договорів з постачальниками; диверсифікацію послуг через впровадження додаткових сервісів (моніторинг, консультування з безпеки); удосконалення цінової політики з урахуванням інфляції та підвищенням цін на 12-15%; впровадження автоматизованої системи фінансового обліку та аналітики.

9. Здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів антикризового фінансового управління для ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА

«АРТЕ». Розрахунки показують, що впровадження комплексу заходів дозволить: збільшити чистий дохід на 22,4% (до 8,95 млн грн), підвищити чистий прибуток у 3,2 рази (до 0,285 млн грн), покращити коефіцієнт поточної ліквідності до 1,35, збільшити коефіцієнт автономії до 0,42, скоротити тривалість обороту дебіторської заборгованості до 65 днів. Загальний економічний ефект від впровадження заходів оцінюється в 1,64 млн грн протягом першого року реалізації. Період окупності інвестицій у систему антикризового управління становить 8 місяців, що підтверджує доцільність впровадження запропонованих рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лігоненко, Л. О. (2016). Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*, 1, 161-170. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25
2. Бланк, И. А. (1999). *Основи фінансового менеджменту* (Т. 2). Ника-Центр.
3. Терещенко, О. О. (2000). *Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб.* КНЕУ.
4. Іванченко, К., & Біловодська, О. (2024). Концептуальні підходи до визначення та класифікації кризи діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 1(224), 28-36. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4>
5. Пушкар, М. С., & Пушкар, Р. М. (2004). *Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія.* Карт-бланш.
6. Мошківська, Д. (2023). Криза на підприємстві: Типи та причини. *IV Міжнародна науково–практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"*. Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279792>
7. Купалова, Г., Гончаренко, Н., Коренєва, Н., & Маліновська, Д. (2022). Криза в підприємництві – сутність та необхідність управління. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 302(1), 228-232. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-38>
8. Москаленко, Н., & Моїсєєв, К. (2025). Сучасні погляди, трактування та контексти кризи в організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(78), 265–274. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-265-274>
9. Шаранов, Р. С. (2021). Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 6(39), 288-296. [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/30.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/30.pdf)

10. Халіна, В. Ю., & Абеленцев, Є. В. (2023). Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>
11. Чернишова, Л. І., Бондар, К. Р., & Красіловська, Л. О. (2024). Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 3-4(316-317), 126-136. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136>
12. Smetaniuk, O., Karpinskyi, Y., & Sychev, D. (2025). Ensuring financial balance as one of the methods of anti-crisis management of the enterprise. *Market Infrastructure*, 82, 130-135. <https://doi.org/10.32782/infrastruct82-21>
13. Тюріна, Н., Назарчук, Т., Гурницький, О., & Антончик, О. (2025). Підходи до формування, управління та реалізації антикризового фінансового потенціалу підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 26-34. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-3>
14. Wang, R. (2024). Safeguarding enterprise prosperity: An in-depth analysis of financial management strategies. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01752-z>
15. Rasshyvalov, D. (2024). Financial management strategies to ensure stability of insurance companies amid crisis situations. *Economy Management Business*. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010014>
16. Васечко, Л. І. (2021). Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 1(7), 26–40. <https://doi.org/10.32750/2021-0103>
17. Йохна, М. А., Ковалько, О. О., & Мельник, Д. М. (2024). Ефективність ризик-менеджменту для суб'єктів господарської діяльності: виклики сьогодення. *Академічні візії*, 27, 1–20. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10579040>
18. Орел, Ю. Л., & Кулініч, О. В. (2023). Вплив дерегуляції бізнесу на повоєнне відновлення економіки України: публічно-управлінський аспект.

Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, 34, 32–39. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/06>

19. Татарин, Н. Б., & Половко, Д. М. (2023). Фінансовий ринок України: аналіз сучасного стану, загрози, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*, 83(4), 78–88. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.078

20. Чередніченко, А. О., Васечко, Л. І., & Рамський, А. Ю. (2023). Стратегічне управління фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання в сучасному економічному середовищі. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(11), 112–124. <http://doi.org/10.32750/2023-0109>

21. Костирко, Л. А., & Конєв, В. В. (2024). Фінансове прогнозування в антикризовому управлінні підприємств. *Часопис економічних реформ*, 1(53), 29–39.

22. Ватченко, Б., & Шаранов, Р. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, 182, 38–43.

23. Орлюк, К. С., & Фоцій, П. М. (2022). Методологія антикризового управління підприємством. *«ЕКОНОМІКА» Електронна збірка наукових праць*, 1(6), 47–52.

24. Терещенко, О. О. (2006). *Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія* (2-ге вид.). КНЕУ.

25. Qaisar, M., Perveen, A., & Munir, S. (2025). Financial resilience strategies: Liquidity, cost management, and risk planning in economic downturns. *Advance Journal of Econometrics and Finance*, 3(2), 88-100. <https://doi.org/10.63075/5q7t8n93>

26. Хомюк, Н., & Романюк, А. (2024). Теоретичні засади антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 4(36), 120–127. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-120-127>

27. Mihalachi, R., & Bancila, N. (2021). A systemic approach to enterprise crisis management in the current economic conditions. *MEST Journal*, 9(1), 135-145. <https://doi.org/10.12709/mest.09.09.01.16>
28. Kuzhel, M., Klymenko, S., Dzyubenko, L., Kyryliuk, O., & Lobanov, O. (2024). Use of financial instruments of anti-crisis management in modern economic conditions in Ukraine. *Finance of Ukraine*, 10, 107-117. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.10.107>
29. Dugbartey, A. (2025). Systemic financial risks in an era of geopolitical tensions, climate change, and technological disruptions: Predictive analytics, stress testing and crisis response strategies. *International Journal of Science and Research Archive*, 14(02), 1428-1448. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2025.14.2.0563>
30. Idris, H. (2024). Exploring financial risk management: A qualitative study on risk identification, evaluation, and mitigation in banking, insurance, and corporate finance. *Golden Ratio of Finance Management*, 4(2), 213-225.
31. Rumasukun, M. R., & Noch, M. Y. (2024). Exploring financial risk management: A qualitative study on risk identification, evaluation, and mitigation in banking, insurance, and corporate finance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 1068-1083.
32. Moşteanu, N. R. (2024). Adapting to the unpredictable: Building resilience for business continuity in an ever-changing landscape. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 2(1), 444-457.
33. Nwachukwu, G., Oladepo, O., & Avickson, E. K. (2024). Quality control in financial operations: Best practices for risk mitigation and compliance. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(01), 735-749. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3>
34. Oko-Odion, C., & Angela, O. (2025). Risk management frameworks for financial institutions in a rapidly changing economic landscape. *International Journal of Science and Research Archive*, 14(1), 1182-1204.

35. Purwanti, D. (2023). The strategic imperative of treasury and financial risk management in a volatile economic landscape. *Advances in Management & Financial Reporting*, 1(3), 119-128.

36. Khan, R. S., Sirazy, M. R., Das, R., & Rahman, S. (2022). An AI and ML-enabled framework for proactive risk mitigation and resilience optimization in global supply chains during national emergencies. *Sage Science Review of Applied Machine Learning*, 5(2), 127-144.

37. Azarenkova, H. (2020). The financial strategy of anti-crisis management for an entrepreneur in modern conditions of operation. *Business Inform*, 12, 465-470. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-465-470>

38. Li, H. (2025). Hybrid multilayer perceptron-Adam optimization based early warning system for financial crisis prediction. In *2025 3rd International Conference on Data Science and Information System (ICDSIS)* (pp. 1-6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/icdsis65355.2025.11070600>

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи:

«Застосування інструментів фінансового управління підприємством, спрямованого на обмеження кризових процесів»

Обсяг пояснювальної записки 105 сторінок.

Кількість рисунків 19 шт.

Кількість таблиць 44 шт.

Графічний матеріал (слайди) 15 шт.

Перелік графічного матеріалу:

Слайд 1. Класифікація кризових процесів на підприємстві.

Слайд 2. Концептуальна модель антикризового фінансового управління підприємством.

Слайд 3. Структура основних фінансових показників ТОВ «ОФ «АРТЕ» за 2022-2024 роки. Слайд 4. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ОФ «АРТЕ».

Слайд 5. Динаміка клієнтської бази та середнього доходу на клієнта ТОВ «ОФ «АРТЕ» у 2022–2024 р.

Слайд 6. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» у 2022–2024 р. Слайд 7. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» у 2022–2024 р.

Слайд 8. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» у 2022–2024 р.

Слайд 9. Інтегральна оцінка фінансового стану ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» за 2024 рік.

Слайд 10. Порівняння планових і фактичних фінансових показників ТОВ «ОХОРОННА ФІРМА «АРТЕ» за 2024 рік.

Слайд 11. Інтегральна оцінка ефективності системи фінансового управління ТОВ «ОФ «АРТЕ».

Слайд 12. Концептуальна модель антикризової стратегії ТОВ «ОФ «АРТЕ».

Слайд 13. Структура комплексу інструментів антикризового фінансового управління підприємством.

Слайд 14. Порівняльний аналіз базового та оптимістичного сценаріїв розвитку ТОВ «ОФ «АРТЕ».

Слайд 15. Динаміка прогнозу ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «ОФ «АРТЕ»

01.12.2025р.

_____ Марія КАЛИН