

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма здобуття освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

КОНДРАТЕНКА ІВАНА ЮРІЙОВИЧА

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФІНАНСОВОГО
ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Кондратенко І.Ю.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
Артем ДМИТРЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Фінансове оздоровлення підприємства: сутнісно-видова характеристика, причини здійснення	8
1.2. Технології здійснення фінансового оздоровлення підприємства	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності фінансового оздоровлення підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА НЕОБХІДНОСТІ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПП «МІШЕЛЬ»	25
2.1. Характеристика середовища функціонування та основних організаційно-економічних параметрів діяльності підприємства.....	25
2.2. Аналіз фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства	40
2.3. Оцінювання загроз функціонуванню ПП «Мішель»	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПП «МІШЕЛЬ»	67
3.1. Концептуальні напрямки фінансового оздоровлення підприємства	67
3.2. Обґрунтування програми фінансового оздоровлення підприємства.....	76
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Функціонування українських підприємств у 2024–2025 роках відбувається в умовах високої невизначеності, посилення витратного тиску, ускладнення логістики, обмеженого доступу до фінансових ресурсів і нестабільності зовнішніх ринків [10; 12; 34]. Для підприємств деревообробної галузі ці виклики посилюються залежністю від вартості лісоматеріалів, сезонністю заготівлі деревини, впливом державного регулювання ринку лісових ресурсів та складністю збереження експортних контрактів. За таких умов фінансове оздоровлення підприємства набуває значення не лише як реакція на неплатоспроможність, а як інструмент попередження кризових явищ, відновлення ділової активності та формування нових джерел доходу. Саме тому тема обґрунтування бізнес-пропозиції щодо фінансового оздоровлення підприємства є актуальною як для розвитку окремого суб'єкта господарювання, так і для забезпечення стійкості виробничого сектору України.

Наукове опрацювання проблеми фінансового оздоровлення підприємств здійснюється у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, які розглядають питання антикризового управління, санації, фінансової реструктуризації, оцінювання платоспроможності, прогнозування банкрутства та інвестиційного обґрунтування оздоровчих заходів. Значний внесок у розвиток теоретико-методичних засад фінансового оздоровлення підприємств зробили І. Бланк, О. Терещенко, А. Поддєрьогін, Л. Лігоненко, М. Білик, Н. Ткаченко та інші науковці. У науковій літературі значна увага приділяється діагностиці фінансового стану підприємства, оцінюванню ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності та ймовірності банкрутства. Водночас недостатньо вирішеною залишається проблема поєднання фінансової діагностики з конкретною бізнес-пропозицією, яка здатна не лише покращити окремі коефіцієнти, а й реально змінити модель отримання доходу

Додано примітку [НШ1]: Структура вступу має на 100% відповідати вимогам (див. метод. рек. С. 20)

підприємства. Саме цьому аспекту присвячена дана кваліфікаційна бакалаврська робота.

Практична значущість обраної теми особливо проявляється на прикладі ПП «Мішель». Підприємство функціонує у сфері деревообробки та спеціалізується на роботі з дубовою сировиною [8; 19, с. 1]. За наданими матеріалами, підприємство мало високу експортну орієнтацію та значну залежність від французьких покупців [19, с. 1]. З кінця попереднього року діяльність підприємства майже призупинилася через відсутність замовлень із Франції та істотне подорожчання круглого дубового лісоматеріалу [19, с. 1]. Це зумовлює необхідність розроблення програми фінансового оздоровлення, яка буде спрямована не лише на збереження платоспроможності, а й на формування нового продуктового напрямку та додаткового джерела виручки.

Об'єктом дослідження виступають трансформаційні процеси, спрямовані на створення фінансового підґрунтя для забезпечення збалансованого розвитку суб'єктів господарювання.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні механізми, задіяні у процесі здійснення фінансового оздоровлення підприємства.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних і практичних засад фінансового оздоровлення підприємства та обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на покращення економічного становища ПП «Мішель».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено і виконано такі завдання:

- узагальнено сутність фінансового оздоровлення підприємства та розкрито його співвідношення із санацією, фінансовою реструктуризацією й антикризовим управлінням;
- охарактеризовано технології здійснення фінансового оздоровлення підприємства;
- систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності фінансового оздоровлення;

- охарактеризовано середовище функціонування та основні організаційно-економічні параметри діяльності ПП «Мішель»;
- проведено аналіз фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства за 2024–2025 роки;
- оцінено загрози функціонуванню ПП «Мішель» та ймовірність банкрутства за кількома методиками;
- визначено концептуальні напрями фінансового оздоровлення підприємства;
- обґрунтовано програму фінансового оздоровлення ПП «Мішель» із використанням показників NPV, PI, PBP та IRR;
- оцінено ризики реалізації запропонованого проєкту та визначити способи їх мінімізації.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод системного аналізу застосовано для розгляду фінансового оздоровлення як цілісного процесу, що поєднує фінансові, виробничі, організаційні та ринкові заходи. Метод порівняння використано для зіставлення показників ПП «Мішель» за 2024–2025 роки. Горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності застосовано для дослідження динаміки та структури балансу, активів, пасивів, доходів і витрат. Коефіцієнтний аналіз використано для оцінювання ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Методи прогнозування і сценарного аналізу застосовано для побудови трьох варіантів розвитку проєкту фінансового оздоровлення: песимістичного, базового та оптимістичного. Метод дисконтування грошових потоків використано для розрахунку NPV, PI, PBP та IRR. Графічний метод застосовано для наочного подання динаміки фінансових показників, структури активів, моделей банкрутства та результатів проєктних розрахунків.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, методичні рекомендації до підготовки кваліфікаційної бакалаврської роботи,

фінансова звітність ПП «Мішель» за 2023–2025 роки, відкриті реєстраційні дані підприємства, внутрішній витяг із листа підприємства за 2024 рік, наукові публікації з питань фінансового оздоровлення, антикризового управління, фінансового аналізу та оцінювання інвестиційних проєктів, а також статистична й аналітична інформація щодо середовища функціонування підприємств деревообробної галузі.

Теоретико-методичне значення роботи полягає в узагальненні підходів до розуміння фінансового оздоровлення підприємства як системи взаємопов'язаних організаційних, фінансових, виробничих, інвестиційних і ринкових заходів. У роботі уточнено логіку переходу від діагностики фінансового стану підприємства до розроблення конкретної програми оздоровлення, яка має бути підтверджена кількісними розрахунками.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні конкретної бізнес-пропозиції для ПП «Мішель», спрямованої на запуск виробництва термообробленої дубової тріски/чипсів. Запропонована програма дозволяє використати наявні компетенції підприємства у роботі з дубовою сировиною, зменшити залежність від одного експортного ринку, сформувати додатковий потік виручки, підвищити оборотність запасів і створити передумови для фінансового оздоровлення підприємства.

Апробація результатів роботи здійснювалася у процесі підготовки розрахункового Excel-файлу з фінансовою звітністю та показниками діяльності ПП «Мішель», аналізу зауважень наукового керівника, уточнення структури кваліфікаційної роботи та розроблення проєктних розрахунків програми фінансового оздоровлення. Основні положення роботи були використані при формуванні аналітичної частини, розробленні фінансового плану проєкту та підготовці висновків щодо доцільності реалізації запропонованих заходів.

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи фінансового оздоровлення підприємства. У другому

розділі проведено діагностику необхідності фінансового оздоровлення ПП «Мішель». У третьому розділі розроблено та кількісно обґрунтовано програму фінансового оздоровлення підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Фінансове оздоровлення підприємства: сутнісно-видова характеристика, причини здійснення

Фінансове оздоровлення підприємства доцільно розглядати як комплексну систему управлінських, фінансових, організаційних, виробничих та інвестиційних заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності суб'єкта господарювання, стабілізацію його грошових потоків, зниження ризику неплатоспроможності та формування передумов для подальшого розвитку. Такий підхід є ширшим, ніж просте погашення заборгованості або тимчасове покращення окремих фінансових коефіцієнтів, оскільки передбачає зміну логіки функціонування підприємства: структури витрат, джерел фінансування, продуктової політики, системи збуту та управління ризиками.

У науковій літературі фінансове оздоровлення трактується неоднаково. Частина авторів розглядає його як процес відновлення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Інші дослідники акцентують увагу на санаційних процедурах, реструктуризації боргу, зміні структури активів і пасивів, підвищенні прибутковості та здатності підприємства генерувати позитивні грошові потоки [1, с. 84; 2, с. 214; 3, с. 112]. У практичному підході фінансове оздоровлення часто пов'язується з конкретними управлінськими діями: скороченням витрат, оптимізацією запасів, переглядом боргових зобов'язань, залученням інвестора, запуском нових продуктів або виходом на нові ринки.

Нормативний підхід, у свою чергу, пов'язує фінансове оздоровлення з процедурами відновлення платоспроможності, санації та фінансової реструктуризації.

Узагальнення основних підходів до розуміння фінансового оздоровлення підприємства наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Узагальнення підходів до визначення сутності фінансового оздоровлення підприємства

Підхід	Зміст підходу	Основний акцент
Науковий фінансово-аналітичний	ФО розглядається як система заходів із відновлення ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та прибутковості підприємства	Поліпшення фінансових показників
Практичний управлінський	ФО трактується як сукупність конкретних дій щодо стабілізації діяльності, скорочення витрат, пошуку нових джерел доходу та підвищення ефективності бізнес-моделі	Реальні управлінські зміни
Нормативно-правовий	ФО пов'язується із законодавчо визначеними процедурами відновлення платоспроможності, санації, реструктуризації та банкрутства	Правові механізми відновлення діяльності

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових, практичних і нормативних підходів [1, с. 84; 2, с. 214; 3, с. 112; 5; 6]

Дані табл. 1.1 показують, що фінансове оздоровлення не має одного вузького трактування. У теоретичному аспекті воно пов'язане з відновленням фінансової рівноваги підприємства, у практичному - з конкретними заходами щодо зміни діяльності, а в нормативному - з установленими правовими процедурами. Для цієї роботи найбільш доцільним є комплексне розуміння фінансового оздоровлення, оскільки ПП «Мішель» потребує не стільки погашення боргів, скільки відновлення операційної активності, підвищення оборотності запасів і формування нового джерела виручки.

Фінансове оздоровлення тісно пов'язане з поняттями «санація», «фінансова реструктуризація» та «антикризове управління», однак не є повністю тотожним жодному з них. Антикризове управління є ширшим поняттям, оскільки охоплює

попередження кризи, її діагностику, локалізацію наслідків і відновлення стабільності підприємства. Санація є одним із механізмів фінансового оздоровлення, спрямованим на відновлення платоспроможності боржника та недопущення ліквідації підприємства. Фінансова реструктуризація зосереджується переважно на зміні умов виконання зобов'язань, графіків погашення боргу, умов кредитування та взаємодії з кредиторами. Натомість фінансове оздоровлення включає не лише боргові механізми, а й операційні, інвестиційні, кадрові, виробничі та ринкові заходи.

В Україні правові механізми фінансового оздоровлення підприємств пов'язані насамперед із процедурами банкрутства, санації та фінансової реструктуризації. Кодекс України з процедур банкрутства встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника - юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів [5]. Отже, судова санація є формалізованим механізмом фінансового оздоровлення, який застосовується у межах справи про банкрутство.

Окреме місце займає добровільна фінансова реструктуризація. Закон України «Про фінансову реструктуризацію» визначає умови та порядок проведення процедури добровільної фінансової реструктуризації боржника із застосуванням передбачених законом заходів [6]. Такий механізм має досудовий характер і спрямований на узгодження позицій боржника, кредиторів та інших зацікавлених сторін без обов'язкового переходу до судової процедури банкрутства.

За способом реалізації фінансове оздоровлення може бути судовим і досудовим. Судові способи застосовуються тоді, коли підприємство вже має ознаки неплатоспроможності та потребує формалізованого правового механізму відновлення платоспроможності або врегулювання вимог кредиторів. Досудові способи є більш гнучкими й можуть включати перегляд витрат, оптимізацію запасів, реструктуризацію заборгованості, переговори з кредиторами, зміну продуктового портфеля, залучення інвестора, запуск нового продукту, модернізацію виробництва

або вихід на нові ринки. Саме досудове фінансове оздоровлення є найбільш бажаним, оскільки дозволяє реагувати на кризові ознаки до моменту втрати платоспроможності.

Причини здійснення фінансового оздоровлення формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх причин належать зниження прибутковості, накопичення запасів, неефективна структура витрат, низька оборотність активів, помилки у фінансовому плануванні, недостатній контроль дебіторської заборгованості, застарілість обладнання та надмірна залежність від окремих покупців. До зовнішніх чинників належать зростання вартості ресурсів, втрата ринків збуту, валютні коливання, воєнні ризики, зміна регуляторного середовища, погіршення логістики та зниження платоспроможного попиту.

Мотивацією, або тригерами, фінансового оздоровлення можуть бути падіння виручки, зменшення прибутку, збільшення собівартості, зростання запасів, погіршення ліквідності, збільшення кредиторської заборгованості, втрата ключових покупців або неможливість підтримувати попередні темпи діяльності. Для експортно орієнтованих підприємств особливо важливим тригером є втрата стабільного зовнішнього ринку. Якщо підприємство концентрує продажі на одному географічному напрямі або залежить від кількох великих замовників, скорочення таких замовлень швидко призводить до падіння доходу, накопичення готової продукції, уповільнення оборотності запасів і погіршення фінансових результатів.

Для підприємств деревообробної галузі додаткове значення мають ризики, пов'язані з доступом до сировини. Зростання вартості круглого дубового лісоматеріалу, сезонність заготівлі деревини, складність участі у біржових закупівлях і залежність від постачальників можуть істотно впливати на собівартість продукції. У таких умовах фінансове оздоровлення не може обмежуватися лише скороченням витрат. Воно має передбачати перегляд виробничої програми, підвищення доданої вартості продукції, пошук нових ринків збуту та зменшення залежності від одного виду продукції.

Значення фінансового оздоровлення полягає у збереженні платоспроможності підприємства, недопущенні банкрутства, підтриманні зайнятості, збереженні виробничого потенціалу та створенні нових джерел доходу. Очікуваними наслідками ефективного фінансового оздоровлення є стабілізація грошових потоків, зростання прибутковості, покращення структури активів, підвищення оборотності запасів, зниження ризику неплатоспроможності та формування стійкішої бізнес-моделі.

Актуальність фінансового оздоровлення підприємств підтверджується судовою статистикою у сфері банкрутства. За даними Верховного Суду, у 2025 році місцеві господарські суди відкрили 977 справ про банкрутство юридичних осіб, тоді як у 2024 році - 932 справи [9]. Це свідчить про збереження високої практичної значущості проблеми фінансової неспроможності підприємств в Україні.

Специфікою української практики є те, що значна частина підприємств звертається до процедур банкрутства вже тоді, коли криза стала глибокою. Через це фінансове оздоровлення доцільно розглядати не лише як судову процедуру, а як превентивний управлінський механізм. Його завдання полягає в тому, щоб виявити фінансові та ринкові загрози до моменту втрати платоспроможності, сформувати план відновлення доходів і не допустити переходу підприємства до стану критичної неплатоспроможності.

У контексті дослідження ПП «Мішель» фінансове оздоровлення набуває прикладного значення. Підприємство функціонує у сфері деревообробки та спеціалізується на виготовленні дубової заготовки для бондарного виробництва. Його проблеми пов'язані не лише з поточними фінансовими показниками, а й із загальною бізнес-моделлю: значною залежністю від французьких замовників, вузькою спеціалізацією продукції, подорожчанням дубової сировини та ризиком зниження обсягів реалізації. За таких умов формальне покращення окремих коефіцієнтів не може вважатися достатнім результатом оздоровлення.

Отже, для ПП «Мішель» фінансове оздоровлення має бути спрямоване на усунення першопричин фінансової нестабільності. Йдеться про диверсифікацію

ринків збуту, розширення продуктового портфеля, підвищення рівня переробки дубової сировини, прискорення оборотності запасів і створення нових джерел виручки. Саме така логіка відповідає прикладному характеру кваліфікаційної бакалаврської роботи, у якій теоретичні положення мають бути безпосередньо пов'язані з конкретним підприємством і конкретною бізнес-пропозицією щодо його фінансового оздоровлення.

1.2. Технології здійснення фінансового оздоровлення підприємства

Технологія здійснення фінансового оздоровлення підприємства являє собою послідовну систему аналітичних, організаційних, фінансових, виробничих, інвестиційних та управлінських дій, спрямованих на виявлення причин погіршення фінансового стану, вибір найбільш доцільних заходів стабілізації та забезпечення довгострокового відновлення ефективності діяльності. На відміну від разових антикризових рішень, технологія фінансового оздоровлення передбачає системний підхід, за якого кожен наступний етап спирається на результати попереднього аналізу, а запропоновані заходи мають бути підтверджені конкретними розрахунками.

У науковій і практичній літературі технології фінансового оздоровлення розглядаються з різних позицій. Фінансово-аналітичний підхід акцентує увагу на діагностиці ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності підприємства. Санаційний підхід зосереджується на відновленні платоспроможності в межах правових процедур або до відкриття справи про банкрутство. Реструктуризаційний підхід передбачає зміну боргового навантаження, графіків платежів і умов взаємодії з кредиторами. Операційний підхід спрямований на зниження витрат, оптимізацію запасів, підвищення продуктивності та ефективніше

використання активів. Інвестиційно-ринковий підхід пов'язує оздоровлення з запуском нових продуктів, модернізацією виробництва та виходом на нові ринки.

Критичний аналіз цих підходів показує, що жоден із них не є універсальним. Якщо підприємство має значну кредиторську заборгованість і прострочені зобов'язання, першочерговими стають реструктуризаційні або санаційні заходи. Якщо головною проблемою є висока собівартість, низька оборотність запасів або неефективне використання активів, важливішими є операційні інструменти. Якщо підприємство втрачає ринки збуту або залежить від одного продукту, фінансове оздоровлення має включати інвестиційно-ринкові заходи. Для ПП «Мішель» найбільш доцільним є саме комплексний підхід, оскільки підприємство не має критичного боргового навантаження, але має ознаки операційно-ринкової кризи.

Технологія фінансового оздоровлення має ґрунтуватися на кількох принципах. Першим є принцип системності, який передбачає одночасне врахування фінансів, виробництва, збуту, персоналу та управління. Другим є принцип своєчасності, оскільки оздоровлення має починатися до втрати платоспроможності. Третім є принцип економічної обґрунтованості: кожен захід повинен мати розрахунок витрат, результатів і ризиків. Четвертим є принцип реалістичності, тобто відповідності заходів масштабам і ресурсам підприємства. П'ятим є принцип контрольованості, який вимагає постійного порівняння планових і фактичних результатів.

Алгоритм фінансового оздоровлення зазвичай включає кілька послідовних етапів. На першому етапі здійснюється діагностика фінансово-майнового стану підприємства: аналіз балансу, звіту про фінансові результати, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та грошових потоків. На цьому етапі важливо не тільки розрахувати коефіцієнти, а й пояснити причини їх зміни.

Другий етап передбачає визначення джерел і причин кризових явищ. Для виробничого підприємства ними можуть бути падіння попиту, зростання собівартості, втрата контрагентів, технологічна відсталість, надмірне накопичення запасів,

неефективна політика збуту або слабка система управлінського контролю. Особливе значення має відокремлення першопричин кризи від її наслідків.

Третій етап полягає у формуванні цілей фінансового оздоровлення. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними та пов'язаними з реальним станом підприємства. До них можуть належати відновлення прибутковості, підвищення ліквідності, скорочення надлишкових запасів, прискорення оборотності активів, зменшення залежності від одного ринку збуту та створення нових джерел виручки.

Четвертий етап передбачає розроблення альтернативних напрямів оздоровлення. У практиці підприємств можуть використовуватися різні групи заходів: скорочення непродуктивних витрат, оптимізація запасів, реструктуризація дебіторської та кредиторської заборгованості, перегляд умов співпраці з постачальниками, залучення інвестицій, модернізація обладнання, запуск нового продукту, зміна ринків збуту, посилення маркетингової діяльності та перегляд організаційної структури управління.

П'ятий етап пов'язаний із вибором джерел фінансування. Заходи можуть реалізовуватися за рахунок власних коштів підприємства, нерозподіленого прибутку, банківського кредиту, інвестицій власників, залучення стратегічного партнера, грантової підтримки або комбінованого фінансування. У кожному випадку потрібно оцінити вартість капіталу, можливі ризики, строки повернення вкладених коштів і вплив обраного джерела фінансування на фінансову стійкість підприємства.

Шостий етап передбачає реалізацію програми фінансового оздоровлення. На цьому етапі визначаються відповідальні особи, строки виконання, необхідні ресурси, послідовність дій і система контролю. Реалізація програми не повинна бути формальною: кожен захід має мати конкретний результат - зниження витрат, збільшення виручки, прискорення оборотності запасів, підвищення рентабельності або зменшення залежності від окремих покупців.

Завершальним етапом є оцінка ефективності фінансового оздоровлення. Якщо програма передбачає інвестиційний проєкт, його доцільність необхідно перевіряти за

допомогою показників чистої теперішньої вартості, індексу прибутковості, строку окупності, внутрішньої норми дохідності, точки беззбитковості та сценарного аналізу.

Для узагальнення логіки технології фінансового оздоровлення доцільно подати зведену табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Технологія здійснення фінансового оздоровлення підприємства

Етап	Зміст етапу	Типові заходи та інструменти	Очікуваний результат
Діагностика	Аналіз фінансового стану, активів, пасивів, доходів і витрат	Горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз	Виявлення проблем
Визначення причин кризи	Пошук внутрішніх і зовнішніх чинників погіршення	Аналіз ринку, витрат, запасів, контрагентів	Встановлення першопричин
Формування цілей	Визначення бажаних результатів оздоровлення	Цілі щодо прибутковості, ліквідності, оборотності, збуту	Чіткий орієнтир програми
Вибір заходів	Розроблення фінансових, операційних, інвестиційних і ринкових дій	Оптимізація витрат, нові продукти, нові ринки, реструктуризація	Комплекс заходів
Фінансування	Визначення джерел коштів	Власні кошти, кредит, інвестор, комбіноване фінансування	Ресурсне забезпечення
Реалізація	Практичне впровадження заходів	План-графік, відповідальні, бюджет, контроль	Запуск змін
Оцінка результатів	Перевірка ефективності програми	NPV, PI, PBP, IRR, точка беззбитковості, сценарії	Висновок про доцільність

Джерело: складено автором

Окреме місце в системі фінансового оздоровлення займає інвестиційно-виробничий напрям. Його сутність полягає в тому, що підприємство не лише скорочує витрати або тимчасово стабілізує ліквідність, а створює нове джерело доходу. Такий підхід є особливо важливим для тих підприємств, які втратили частину традиційного ринку збуту або зіткнулися зі зниженням попиту на основну продукцію.

Для ПП «Мішель» саме інвестиційно-виробничий напрям має прикладне значення. Проблема підприємства полягає не стільки у високому борговому навантаженні, скільки у падінні замовлень, надмірній залежності від французького ринку, зростанні вартості дубової сировини та звуженні можливостей реалізації традиційної продукції. За таких умов просте скорочення витрат не може забезпечити повноцінного оздоровлення. Підприємству потрібна програма, яка дозволить підвищити додану вартість продукції, розширити ринки збуту та створити альтернативні джерела виручки.

Узагальнений підхід до формування програми фінансового оздоровлення підприємства наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Узагальнений підхід до формування програми фінансового оздоровлення підприємства

Джерело: складено автором.

Як видно з рис. 1.1, формування програми фінансового оздоровлення має відбуватися у чіткій логічній послідовності: від діагностики проблем до розроблення заходів, визначення ресурсів, реалізації програми та контролю результатів. Такий

підхід дає змогу уникнути ситуації, коли підприємство впроваджує окремі заходи без розуміння їхнього впливу на загальний фінансовий стан.

Застосування технології фінансового оздоровлення потребує поєднання короткострокових і довгострокових заходів. Короткострокові заходи спрямовуються на стабілізацію ліквідності, контроль витрат, прискорення надходження коштів, зменшення надлишкових запасів і підтримання безперервності операційної діяльності. Довгострокові заходи спрямовані на формування нової моделі розвитку підприємства: модернізацію виробництва, запуск нових видів продукції, вихід на нові ринки, розвиток маркетингових каналів і підвищення доданої вартості продукції.

У випадку ПП «Мішель» короткострокові заходи можуть бути пов'язані з оптимізацією запасів дубової заготовки, переглядом витрат, активізацією пошуку покупців і підвищенням контролю за оборотністю активів. Водночас довгострокова частина оздоровлення має бути спрямована на розширення продуктового портфеля та зменшення залежності від одного експортного напрямку. Саме тому доцільним є обґрунтування інвестиційного проєкту, який дозволяє використати наявну сировинну та виробничу базу підприємства для створення продукції з вищою доданою вартістю.

Отже, технологія фінансового оздоровлення підприємства повинна розглядатися як цілісний процес, що об'єднує фінансову діагностику, аналіз причин кризи, постановку цілей, розроблення комплексу заходів, визначення джерел фінансування, реалізацію програми та оцінку її результативності. Для ПП «Мішель» така технологія має прикладне значення, оскільки дозволяє перейти від загального опису проблем до конкретної бізнес-пропозиції, спрямованої на відновлення прибутковості, підвищення фінансової стійкості та зниження ризику втрати ринкових позицій.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності фінансового оздоровлення підприємства

Оцінювання ефективності фінансового оздоровлення підприємства має здійснюватися на основі системного підходу, який поєднує аналіз фактичного фінансово-майнового стану підприємства та оцінку результативності запропонованих оздоровчих заходів. Недостатньо обмежуватися лише визначенням прибутку або позитивного значення NPV, оскільки фінансове оздоровлення повинно впливати не тільки на кінцевий фінансовий результат, а й на ліквідність, платоспроможність, оборотність активів, фінансову стійкість, структуру капіталу, ризик банкрутства та здатність підприємства стабільно функціонувати в майбутньому.

У науковій та практичній літературі існує кілька підходів до оцінювання ефективності фінансового оздоровлення. Перший підхід ґрунтується на аналізі ліквідності та платоспроможності: він дозволяє визначити, чи може підприємство виконувати поточні зобов'язання. Другий підхід орієнтований на фінансову стійкість і структуру капіталу: він показує, наскільки підприємство залежить від власних і позикових джерел фінансування. Третій підхід оцінює ділову активність, тобто швидкість обороту активів, запасів і дебіторської заборгованості. Четвертий підхід пов'язаний із прибутковістю та рентабельністю. П'ятий підхід передбачає оцінювання ризику банкрутства за інтегральними моделями. Шостий підхід є інвестиційним і використовується тоді, коли фінансове оздоровлення передбачає конкретний проєкт розвитку.

Критичний аналіз цих підходів свідчить, що жоден із них не є достатнім окремо. Висока ліквідність може бути наслідком мінімальних поточних зобов'язань, але не гарантує ефективної діяльності. Високий рівень автономії свідчить про фінансову незалежність, однак не означає, що активи підприємства генерують достатній дохід. Позитивний прибуток також не завжди є доказом оздоровлення, якщо

підприємство втрачає ринок збуту, накопичує запаси або має низьку оборотність активів. Тому оцінювання ефективності фінансового оздоровлення має бути комплексним і динамічним.

Методика оцінювання ефективності фінансового оздоровлення має базуватися на принципах комплексності, об'єктивності, порівнянності, динамічності, причинно-наслідкового аналізу, реалістичності прогнозів і практичної спрямованості. Комплексність означає, що потрібно оцінювати не один показник, а систему показників. Об'єктивність передбачає використання фінансової звітності та перевірюваних розрахунків. Динамічність вимагає аналізу за кілька періодів. Порівнянність означає зіставлення показників із нормативами, попередніми роками або сценаріями. Практична спрямованість передбачає, що аналіз має завершуватися конкретними управлінськими висновками.

Основні аспекти та показники оцінювання ефективності фінансового оздоровлення підприємства узагальнено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Аспекти та показники оцінювання ефективності фінансового оздоровлення підприємства

Аспект оцінювання	Основні показники	Що дозволяє встановити
Фінансово-майновий стан	валюта балансу, структура активів і пасивів, власний капітал, зобов'язання, запаси	ресурсну базу підприємства та джерела її формування
Ліквідність і платоспроможність	поточна, швидка й абсолютна ліквідність	здатність виконувати поточні зобов'язання
Фінансова стійкість	автономія, фінансова залежність, маневреність власного капіталу	рівень залежності від власного й позикового капіталу
Ділова активність	оборотність активів, запасів, дебіторської заборгованості, операційний цикл	швидкість перетворення ресурсів у виручку
Прибутковість	чистий прибуток, валовий прибуток, рентабельність продажів, активів, власного капіталу	здатність підприємства створювати фінансовий результат
Ризик банкрутства	моделі банкрутства, інтегральні показники, динаміка зобов'язань	рівень загрози фінансової неспроможності

Продовження таблиці 1.3

Інвестиційна ефективність	NPV, PI, PBP, IRR, точка беззбитковості	доцільність конкретного проекту фінансового оздоровлення
Сценарна стійкість	песимістичний, базовий та оптимістичний сценарії	стійкість програми до зміни попиту, витрат і цін

Джерело: складено автором на основі узагальнення методичних підходів до фінансового аналізу та оцінювання інвестиційних проєктів [1; 3; 14; 18; 42]

Дані табл. 1.3 показують, що оцінювання ефективності фінансового оздоровлення має поєднувати поточний фінансовий аналіз і проєктне оцінювання. Якщо підприємство демонструє погіршення оборотності запасів, падіння доходу та зниження рентабельності, програма оздоровлення повинна показати, як саме запропоновані заходи змінять ці показники. Тому в межах кваліфікаційної роботи важливо не лише проаналізувати баланс і звіт про фінансові результати, а й кількісно обґрунтувати новий проєкт.

Першою групою показників є індикатори фінансово-майнового стану підприємства. До них належать валюта балансу, структура активів і пасивів, частка необоротних та оборотних активів, обсяг власного капіталу, поточні й довгострокові зобов'язання, стан основних засобів, обсяг запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Такі показники дозволяють визначити, наскільки збалансованою є структура майна підприємства та за рахунок яких джерел воно фінансує свою діяльність.

Друга група показників включає коефіцієнти ліквідності та платоспроможності. Вони показують, чи здатне підприємство своєчасно виконувати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Найчастіше використовують коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності. Водночас ці показники потрібно трактувати обережно: надто високі значення можуть означати не лише стійкість, а й неефективне використання оборотних активів.

Третя група показників пов'язана з фінансовою стійкістю підприємства. До неї належать коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт

маневреності власного капіталу, співвідношення власного і позикового капіталу. Ці показники дають змогу оцінити, наскільки підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування та чи має достатній запас власного капіталу для покриття ризиків.

Четверта група охоплює показники ділової активності: оборотність активів, оборотність запасів, оборотність дебіторської заборгованості, оборотність кредиторської заборгованості, тривалість операційного та фінансового циклів. Ці показники особливо важливі для виробничих підприємств, оскільки вони демонструють, наскільки швидко вкладені ресурси повертаються у вигляді грошових надходжень.

П'ята група показників характеризує прибутковість і рентабельність діяльності. До неї належать валовий прибуток, операційний прибуток, чистий прибуток, рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність витрат. У межах фінансового оздоровлення важливо аналізувати не тільки сам факт прибутковості, а й джерела її формування: чи отримано прибуток завдяки реальному зростанню продажів, чи за рахунок разового скорочення витрат або інших тимчасових факторів.

Окреме значення мають моделі оцінювання ймовірності банкрутства. Вони не замінюють повний фінансовий аналіз, але дозволяють у стислому вигляді оцінити ризик неплатоспроможності підприємства. Такі моделі зазвичай поєднують кілька фінансових коефіцієнтів і формують інтегральний показник, за яким робиться висновок про рівень фінансової загрози. Для українських підприємств доцільно використовувати кілька моделей одночасно, оскільки кожна з них має власні обмеження, різну чутливість до галузевої специфіки та різну точність у сучасних умовах.

Окремий блок методичного оцінювання становлять показники ефективності інвестиційного проєкту. Якщо програма фінансового оздоровлення передбачає запуск нового продукту, закупівлю обладнання, формування запасів сировини або вихід на

новий ринок, необхідно розраховувати чисту теперішню вартість, індекс прибутковості, строк окупності, внутрішню норму дохідності, точку беззбитковості, чистий прибуток і грошовий потік. Саме ці показники дозволяють визначити, чи є запропонований захід економічно доцільним і чи зможе він реально поліпшити фінансовий стан підприємства.

Чиста теперішня вартість показує, яку додаткову вартість створює проєкт з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків. Індекс прибутковості відображає співвідношення теперішньої вартості майбутніх надходжень до початкових інвестицій. Строк окупності показує, за який період вкладені кошти повертаються підприємству. Внутрішня норма дохідності дозволяє оцінити граничну прибутковість проєкту порівняно з вартістю капіталу. Точка беззбитковості визначає мінімальний обсяг реалізації, за якого доходи покривають витрати.

Важливе місце у методиці оцінювання ефективності фінансового оздоровлення займає сценарний аналіз. Його доцільно застосовувати тоді, коли майбутні доходи, витрати, ціни на сировину та обсяги продажу є невизначеними. У такому випадку розраховують щонайменше три варіанти розвитку подій: песимістичний, найбільш імовірний та оптимістичний. Це дозволяє визначити, чи буде проєкт ефективним лише за сприятливих умов, чи він зберігає прийнятні результати навіть у разі зниження попиту або зростання витрат.

Для ПП «Мішель» показники ділової активності мають особливе значення, оскільки фінансові труднощі підприємства пов'язані не лише з прибутковістю, а й з уповільненням реалізації продукції та накопиченням готової дубової заготовки. Якщо продукція не продається достатньо швидко, підприємство фактично «заморожує» кошти у запасах, що знижує гнучкість управління фінансовими ресурсами. Тому ефективність програми фінансового оздоровлення доцільно оцінювати не тільки за прибутком, а й за тим, чи здатні запропоновані заходи прискорити оборотність запасів і створити стабільні грошові потоки.

Методичний підхід у цій роботі побудовано на поєднанні трьох рівнів оцінювання. Перший рівень - це аналіз фактичного фінансового стану ПП «Мішель» за даними балансу та звіту про фінансові результати. Другий рівень - це оцінка ризиків функціонування підприємства, зокрема через аналіз динаміки доходів, запасів, дебіторської заборгованості, ліквідності, фінансової стійкості та моделей імовірності банкрутства. Третій рівень - це розрахунок ефективності конкретного проєкту фінансового оздоровлення, який має показати, чи здатні запропоновані заходи змінити фінансову траєкторію підприємства.

Отже, оцінювання ефективності фінансового оздоровлення підприємства повинно бути комплексним. Воно має включати аналіз фінансово-майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, ризику банкрутства та ефективності інвестиційного проєкту. Для ПП «Мішель» така система оцінювання є особливо важливою, оскільки фінансове оздоровлення має бути пов'язане не лише з поточним поліпшенням показників, а й із формуванням нової, більш стійкої бізнес-моделі підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА НЕОБХІДНОСТІ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПП «МІШЕЛЬ»

2.1. Характеристика середовища функціонування та основних організаційно-економічних параметрів діяльності підприємства

ПП «Мішель» є приватним підприємством, яке функціонує у сфері деревообробної промисловості. Ідентифікаційний код підприємства - 24892718. Місцезнаходження: Київська область, Бучанський район, селище Бородянка, вул. Вокзальна, буд. 2 А-1. Основним видом діяльності у 2025 році є лісопильне та стругальне виробництво за КВЕД 16.10 [8].

Підприємство має виробничу спеціалізацію, пов'язану з переробкою дубової деревини. Основною продукцією є необроблена дубова заготовка, яка використовується для виготовлення бочок. Така продукція має нішевий характер і орієнтована переважно на покупців, пов'язаних із виноробною та бондарною промисловістю.

Місія ПП «Мішель» полягає у виробництві якісної дубової продукції для спеціалізованого промислового використання та підтриманні довгострокових відносин із іноземними покупцями. Основні завдання діяльності підприємства охоплюють закупівлю дубового лісоматеріалу, первинну обробку деревини, контроль якості заготовок, організацію експортних поставок та фінансове забезпечення операційного циклу.

Підприємство має лінійний тип організаційної структури. Управлінські рішення концентруються на рівні керівника, що є типовим для малих виробничих

підприємств. Така структура дозволяє швидко реагувати на поточні зміни, але водночас створює ризик недостатньої формалізації стратегічного планування.

Статутний капітал підприємства становить 511,020 тис. грн. Засновниками є дві особи з рівними частками по 50% [8]. Така структура власності формує відносно просту систему корпоративного управління і не передбачає складної ієрархії узгодження управлінських рішень.

Підприємство не має відокремлених підрозділів, філій, дочірніх або асоційованих підприємств. Виробничо-управлінська діяльність зосереджена в одному місці, що спрощує контроль за операціями, але підвищує залежність від одного виробничого майданчика.

За витягом із листа за 2024 рік, виготовлена продукція експортується до Франції, причому експорт становить 97% загального обсягу реалізації. Основними покупцями є BOIS DU VAL DE LOIRE та FORESSENS SARL [19, с. 1]. Це означає, що підприємство має надзвичайно високу залежність від одного географічного ринку.

Логістичне забезпечення здійснює ТОВ «Магістраль Транс» [19, с. 1]. Така співпраця дає змогу організовувати перевезення експортної продукції, однак одночасно збільшує роль транспортних витрат у загальній економіці діяльності підприємства.

Сировинна база підприємства формується шляхом придбання дубового лісоматеріалу через біржові торги. У 2024 році підприємство закуповувало лісоматеріали через ТОВ «Українська енергетична біржа» та ТОВ «Українська універсальна біржа», а постачальниками були філії ДСГП «Ліси України» [19, с. 1; 22; 23; 24].

Підприємство користується послугами АТ «Райффайзен Банк» [19, с. 1; 25]. Відсутність значного кредитного навантаження є позитивною ознакою, однак для реалізації програми фінансового оздоровлення можуть знадобитися інвестиційні або кредитні ресурси.

Цільовий ринок ПП «Мішель» є вузькоспеціалізованим. Він поєднує ринок первинної обробки деревини, експортний сегмент дубових заготовок та суміжні сегменти продукції для бондарства, виноробства, копчення та HoReCa. Саме ця суміжність дає можливість запропонувати підприємству новий продуктовий напрям.

Основними конкурентними перевагами підприємства є досвід роботи з дубовою деревиною, наявність виробничих компетенцій, сформовані канали закупівлі сировини, досвід експорту та наявність контактів на зовнішньому ринку. Водночас слабкими сторонами є вузький асортимент, залежність від Франції та вразливість до подорожчання сировини.

Ринок деревообробної продукції характеризується сировинною залежністю та значним впливом державного регулювання лісових ресурсів. Доступ до якісного дубового лісоматеріалу є одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Подорожчання дубу зменшує маржу і змушує підприємства шукати продукцію з вищою доданою вартістю.

Сезонність закупівель деревини та нерівномірність експортних замовлень впливають на потребу підприємства у запасах. У 2025 році ця проблема стала особливо помітною: готова продукція становила значну частину запасів, а дохід суттєво знизився.

Отже, аналіз середовища функціонування показує, що ПП «Мішель» має виробничу базу і компетенції, але його поточна бізнес-модель надмірно залежить від вузького експортного напрямку. Саме тому фінансове оздоровлення має бути пов'язане не лише з оптимізацією витрат, а й із запуском нового продукту.

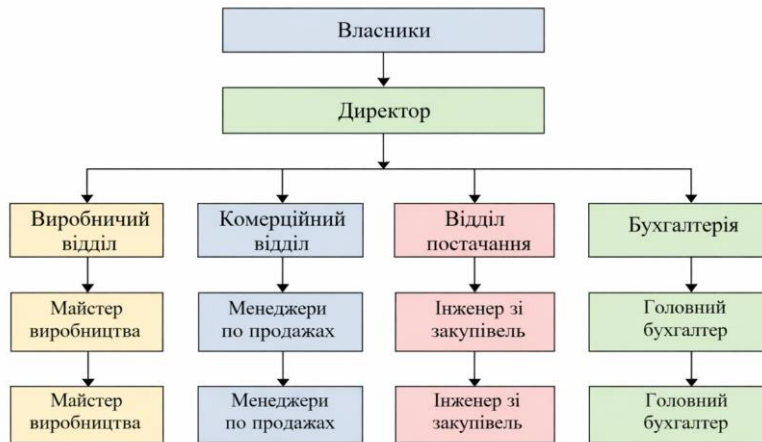


Рисунок 2.1 – Узагальнена схема управління ПП «Мішель»

Джерело: складено автором на основі організаційної характеристики підприємства [8; 19, с. 1].

Ринкове середовище підприємства доцільно оцінювати через призму впливу покупців, постачальників, конкурентів, товарів-замінників і регуляторних умов. Найбільший тиск на ПП «Мішель» створюють покупці та постачальники: з одного боку, підприємство залежить від кількох французьких клієнтів, з іншого - від біржової ціни дубового лісоматеріалу. Така подвійна залежність суттєво підвищує операційний ризик.

Для більш повної характеристики об'єкта дослідження узагальнимо ключові реєстраційні, організаційні та виробничі параметри ПП «Мішель» у табл. 2.1. Такий формат дозволяє одразу відокремити фактичні характеристики підприємства від подальших аналітичних висновків.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПП «Мішель»

Параметр	Характеристика
Повна назва	Приватне підприємство «Мішель»
Код ЄДРПОУ	24892718
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Місцезнаходження	Київська область, Бучанський район, селище Бородянка, вул. Вокзальна, буд. 2 А-1

Продовження табл 2.1

Основний вид діяльності	КВЕД 16.10 - лісопилне та стругальне виробництво
Середня кількість працівників у 2025 р.	11 осіб
Основна продукція	Необроблена дубова заготовка для бондарного виробництва
Основний банк обслуговування	АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: складено автором на основі матеріалів ПП «Мішель» [19, с. 1] та відкритих реєстраційних даних

[8]

Дані табл. 2.1 свідчать, що ПП «Мішель» є малим виробничим підприємством із вузькою спеціалізацією у деревообробній сфері. Невелика чисельність персоналу, концентрація управлінських функцій на рівні керівника та залежність від одного виробничого профілю підвищують швидкість прийняття рішень, але водночас обмежують можливості швидкої ринкової переорієнтації. Саме тому у програмі оздоровлення необхідно робити акцент не на складній управлінській реорганізації, а на конкретному розширенні продуктового портфеля та каналів збуту.

Ключова особливість підприємства полягає у високій експортній орієнтації. Для того щоб показати залежність ПП «Мішель» від конкретних покупців, постачальників, біржових каналів закупівлі та логістичних контрагентів, доцільно систематизувати виробничо-збутові зв'язки підприємства у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Контрагенти, канали збуту та виробнича специфіка ПП «Мішель»

Напрямок	Зміст
Основний ринок збуту	Франція; близько 97% продукції експортується за зовнішньоекономічними контрактами
Основні покупці	BOIS DU VAL DE LOIRE; FORESENS SARL
Логістичний партнер	ТОВ «Магістраль Транс»
Канал закупівлі сировини	Біржові торги через ТОВ «Українська енергетична біржа» та ТОВ «Українська універсальна біржа»
Основні постачальники сировини	Філії ДСГП «Ліси України»
Ключова сировина	Круглий дубовий лісоматеріал

Продовження таблиці 2.2

Ключовий ризик	Подорожчання дубової сировини та зниження замовлень із Франції
----------------	--

Джерело: складено автором на основі витягу з листа ПП «Мішель» за 2024 рік [19, с. 1]

Табл. 2.2 підтверджує, що головний ризик бізнес-моделі ПП «Мішель» пов'язаний не з відсутністю виробничого досвіду, а з концентрацією збуту на одному зовнішньому напрямі. Якщо замовлення з Франції скорочуються, підприємство практично одразу втрачає основне джерело виручки. Звідси впливає ключове завдання фінансового оздоровлення: сформувати додатковий товарний напрям, який можна реалізовувати не лише традиційним покупцям дубової заготовки, а й новим B2B- і B2C-сегментам.

Оскільки ефективність фінансового оздоровлення залежить не лише від внутрішніх ресурсів підприємства, а й від умов галузевого середовища, у табл. 2.3 подано узагальнену характеристику цільового ринку та факторів зовнішнього впливу.

Таблиця 2.3 – Характеристика цільового ринку та зовнішнього середовища ПП «Мішель»

Критерій	Оцінка для ПП «Мішель»	Вплив на фінансове оздоровлення
Тип ринку	Нішевий ринок дубової сировини та заготовок для бондарного виробництва	Потребує спеціалізованої якості продукції та сталих контрактів
Конкуренція	Середня, залежить від доступу до якісної дубової сировини	Конкурентна перевага формується через якість і стабільність поставок
Сезонність	Закупівля деревини та експортні поставки мають нерівномірний характер	Потрібне планування запасів і грошових потоків
Сила постачальників	Висока через біржовий механізм закупівлі та обмеженість якісного дуба	Подорожчання сировини прямо впливає на собівартість
Сила покупців	Висока через концентрацію продажів на французьких контрагентах	Необхідна диверсифікація збуту
Товари-замінники	Металеві, пластикові, альтернативні деревні матеріали в окремих сегментах	Потрібно виходити у продукти з вищою доданою вартістю

Продовження таблиці 2.3

Регулювання	Державне регулювання лісових ресурсів, біржові торги, експортні процедури	Підвищує вимоги до документального супроводу й планування закупівель
-------------	---	--

Джерело: складено автором на основі матеріалів ПП «Мішель» [19, с. 1] та відкритих реєстраційних даних

[8]

З табл. 2.3 видно, що зовнішнє середовище ПП «Мішель» є складним і залежним від сировинного чинника. Підприємство не може повністю контролювати ціну дубового лісоматеріалу або обсяг замовлень французьких покупців, тому фінансове оздоровлення має ґрунтуватися на зменшенні вразливості до цих факторів. Саме цим пояснюється вибір проєкту з виробництва термообробленої дубової тріски/чипсів: він використовує ту саму сировинну та виробничу компетенцію, але відкриває ширший ринок збуту.

Опис зовнішнього середовища ПП «Мішель» доцільно доповнити оцінкою залежності підприємства від сировинного ринку. Дубова сировина є обмеженим ресурсом, її закупівля відбувається через біржові механізми, а тому підприємство не має повного контролю над ціною придбання. Зростання вартості круглого дубового лісоматеріалу одразу переноситься на собівартість готової продукції та знижує цінову гнучкість підприємства. Саме тому в подальших розрахунках новий продукт розглядається не як заміна основного виробництва, а як спосіб ефективніше використовувати наявну сировинну базу.

Важливо також врахувати, що виробництво дубової заготовки для бочок є вузьким промисловим сегментом, де якість сировини має вирішальне значення. Покупці такої продукції не орієнтуються лише на низьку ціну, оскільки для бондарного виробництва важливими є порода деревини, вологість, структура волокон, відсутність дефектів і стабільність партій. Це створює для ПП «Мішель» певну конкурентну перевагу, але водночас обмежує можливість швидкого переорієнтування на випадкових покупців без попередньої перевірки якості.

Зовнішня залежність підприємства проявляється не тільки в закупівлях, а й у збуті. За наявними матеріалами, переважна частина продукції реалізується до Франції. Така концентрація має подвійний ефект. У стабільних умовах вона спрощує роботу із замовниками та забезпечує повторюваність контрактів. Проте в умовах скорочення замовлень саме ця концентрація перетворюється на фактор кризи, оскільки підприємство не має достатньо швидких альтернативних каналів реалізації.

Для малого підприємства подібна залежність є особливо ризиковою. Великі компанії можуть компенсувати втрату одного ринку за рахунок ширшого портфеля клієнтів або власних маркетингових підрозділів. ПП «Мішель» має обмежений штат, тому не може швидко створити повноцінну міжнародну збутову мережу. Саме тому запропонована програма оздоровлення має бути реалістичною для малого підприємства: вона повинна спиратися на невеликі інвестиції, обмежене розширення персоналу та поступове тестування нових каналів збуту.

У характеристиці ринку потрібно окремо підкреслити роль товарів із вищою доданою вартістю. Необроблена дубова заготовка залежить від промислового покупця, тоді як дубова тріска або чипси можуть реалізовуватися ширшому колу споживачів: виробникам напоїв, малим виноробням, ресторанам, м'ясопереробним підприємствам, крафтовим виробникам і спеціалізованим магазинам. Така зміна продукту не руйнує виробничу спеціалізацію підприємства, але розширює його ринкову логіку.

Особливістю нового продукту є те, що він може продаватися меншими партіями, ніж традиційна дубова заготовка. Для фінансового оздоровлення це важливо, тому що підприємство отримує можливість частіше перетворювати запаси у грошові кошти. Якщо основний продукт залежить від великих експортних контрактів, то додатковий продукт може формувати більш рівномірний потік продажів. Це прямо пов'язано з проблемою оборотності запасів, виявленою у другому розділі.

Для більш повного виконання вимог до характеристики підприємства доцільно окремо розглянути динаміку базових техніко-економічних параметрів ПП «Мішель»

за 2024–2025 роки. Такий аналіз дозволяє не лише описати підприємство як об’єкт дослідження, а й показати, як змінилися масштаби його діяльності, ресурсне забезпечення та виробничо-фінансові передумови необхідності фінансового оздоровлення.

Таблиця 2.4 – Динаміка базових техніко-економічних параметрів ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Показник	2024 рік	2025 рік	Зміна 2025/2024
Основний КВЕД	16.24 – виробництво дерев’яної тари	16.10 – лісопильне та стругальне виробництво	зміна основного профілю у звітності
Середня кількість працівників, осіб	12	11	-1 особа
Основний ринок збуту	Франція	Франція	збереження високої експортної залежності
Основна продукція	дубова заготовка для бондарного виробництва	дубова заготовка для бондарного виробництва	без істотної диверсифікації
Основна сировина	круглий дубовий лісоматеріал	круглий дубовий лісоматеріал	збереження сировинної залежності
Основний банк обслуговування	АТ «Райффайзен Банк»	АТ «Райффайзен Банк»	без змін
Виробнича база	цех, обладнання для деревообробки, складські ресурси	цех, обладнання для деревообробки, складські ресурси	збереження виробничої бази

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2]

Дані табл. 2.4 свідчать, що у 2024–2025 роках ПП «Мішель» залишалося малим виробничим підприємством із вузькою спеціалізацією у деревообробній сфері. Середня кількість працівників скоротилася з 12 до 11 осіб, що свідчить про невелике звуження трудового потенціалу, але не про втрату здатності здійснювати виробничу діяльність. У 2025 році у звітності основним видом діяльності зазначено КВЕД 16.10 – лісопильне та стругальне виробництво, тоді як у звітності за 2024 рік фігурував КВЕД 16.24 – виробництво дерев’яної тари. Це важливо враховувати, оскільки фактична діяльність підприємства пов’язана саме з переробкою дубової деревини та виготовленням заготовки для бондарного виробництва.

З погляду системи управління ПП «Мішель» має просту лінійну структуру, характерну для малого виробничого підприємства. Основні управлінські рішення приймаються керівником підприємства, що забезпечує оперативність реагування на поточні зміни у виробництві, закупівлях і збуті. Водночас така модель має певні обмеження, оскільки функції стратегічного планування, маркетингового аналізу, фінансового прогнозування та пошуку нових ринків збуту не виділені в окремі структурні підрозділи. Це створює ризик того, що підприємство швидко реагує на поточні проблеми, але недостатньо системно працює з довгостроковими ринковими загрозами.

Управлінська діяльність підприємства ґрунтується на Статуті, наказах керівника, посадових інструкціях, правилах внутрішнього трудового розпорядку, договорах із покупцями, постачальниками, перевізниками та банком. Функція моніторингу зовнішнього середовища реалізується переважно через відстеження попиту з боку іноземних покупців, участь у біржових торгах із закупівлі дубового лісоматеріалу та контроль умов постачання. Функція планування пов'язана з підготовкою виробничих партій, закупівлею сировини, завантаженням обладнання та організацією експортних поставок. Функція контролю охоплює якість деревини, відповідність заготовок вимогам покупців, облік запасів і контроль витрат.

Таблиця 2.5 – Характеристика управлінських функцій ПП «Мішель»

Функція управління	Реалізація на підприємстві	Проблема / ризик для фінансового оздоровлення
Моніторинг середовища	Відстеження замовлень із Франції, участь у біржових торгах, контроль цін на дубову сировину	недостатній аналіз альтернативних ринків
Планування	Планування закупівлі сировини, виробничих партій та експортних відвантажень	залежність від нерівномірних зовнішніх замовлень
Організація	Централізована організація виробництва через керівника та виробничий персонал	надмірна концентрація управління
Мотивація	Оплата праці виробничого персоналу, збереження робочих місць	обмежені можливості стимулювання через падіння доходів

Продовження таблиці 2.5

Контроль	Контроль якості заготовки, запасів, витрат і відвантаження	потреба у посиленому контролі оборотності запасів
Прогнозування	Орієнтація на наявні замовлення та закупівельні можливості	недостатня формалізація довгострокового прогнозування

Джерело: складено автором на основі організаційної характеристики ПП «Мішель» [8; 19, с. 1]

Табл. 2.5 показує, що система управління підприємством загалом відповідає масштабам малого бізнесу, однак потребує посилення саме в тих функціях, які пов'язані з фінансовим оздоровленням: прогнозуванням, аналізом ринку, диверсифікацією збуту, плануванням запасів та оцінкою ефективності інвестиційних рішень. Тому в третьому розділі доцільно передбачити не лише запуск нового продукту, а й організаційне закріплення відповідальності за його реалізацію, просування та контроль фінансових результатів.

Виробничо-технологічна база ПП «Мішель» сформована навколо первинної переробки дубової деревини. За матеріалами підприємства, для організації виробничого процесу воно використовує виробничий цех із кран-балкою, стрічкові верстати та інше обладнання для обробки деревини, два автонавантажувачі, а офісне приміщення орендується у ТОВ «Будтранссервіс». Така матеріально-технічна база дає можливість виконувати базові операції з підготовки дубової заготовки, її переміщення, складування та підготовки до відвантаження.

Таблиця 2.6 – Ресурсне забезпечення та техніко-технологічна база ПП «Мішель»

Вид ресурсів	Характеристика	Значення для діяльності
Трудові ресурси	11–12 працівників у 2024–2025 роках	забезпечують виконання виробничих, складських і допоміжних операцій
Матеріальні ресурси	круглий дубовий лісоматеріал, допоміжні матеріали, електроенергія	формують основу виробничого процесу
Виробничі ресурси	виробничий цех, кран-балка, стрічкові верстати, автонавантажувачі	забезпечують первинну обробку дубової деревини

Продовження таблиці 2.6

Фінансові ресурси	виручка від експорту, власні кошти, банківське обслуговування в АТ «Райффайзен Банк»	забезпечують закупівлю сировини та підтримання операційного циклу
Нематеріальні ресурси	досвід роботи з іноземними покупцями, знання вимог до дубової заготовки, ділові контакти	формують конкурентну перевагу підприємства
Інформаційні ресурси	договірна база, бухгалтерські дані, біржова інформація щодо закупівель деревини	використовуються для планування закупівель і контролю діяльності

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [17, с. 1-2; 18, с. 1-2]

З табл. 2.6 видно, що підприємство має достатню базу для збереження виробничої діяльності, але його ресурси використовуються в межах вузького продуктового напрямку. Найціннішими активами є не лише обладнання, а й виробничий досвід роботи з дубовою деревиною, знання вимог іноземних покупців і сформовані канали закупівлі сировини. Саме ці ресурси можуть бути використані для запуску нового продукту з вищою доданою вартістю, зокрема термообробленої дубової тріски або чипсів.

Окремої уваги потребує питання програмного забезпечення та цифрових інструментів. За наданими матеріалами не підтверджено наявності у ПП «Мішель» власного сайту або спеціалізованої цифрової платформи для залучення клієнтів. Водночас підприємство фактично використовує цифрові інструменти, пов'язані з банківським обслуговуванням, бухгалтерським обліком, електронною комунікацією з контрагентами та участю в біржових торгах. Для фінансового оздоровлення це є важливим недоліком, оскільки відсутність активного онлайн-каналу просування обмежує можливість швидкого виходу на нових B2B- і B2C-покупців.

З огляду на це у програмі фінансового оздоровлення доцільно передбачити створення простого вебсайту або посадкової сторінки з описом продукції, сертифікаційних вимог, контактами, формою запиту комерційної пропозиції та окремим розділом для нового продукту. Для малого підприємства такий інструмент не потребує значних інвестицій, але може підвищити видимість підприємства на

ринку, зменшити залежність від кількох постійних покупців і сформувати канал залучення нових клієнтів.

Технологічний цикл ПП «Мішель» охоплює закупівлю круглого дубового лісоматеріалу, транспортування сировини, приймання та сортування деревини, первинну механічну обробку, виготовлення дубової заготовки, контроль якості, складування, підготовку партій і відвантаження покупцям. Якість кінцевої продукції залежить від породи деревини, вологості, структури волокон, відсутності дефектів, правильності розпилювання та відповідності параметрам замовника. Тому виробничий процес має не масовий, а спеціалізований характер.

Таблиця 2.7 – Особливості технологічного циклу ПП «Мішель»

Етап технологічного циклу	Зміст робіт	Вплив на фінансовий результат
Закупівля сировини	участь у біржових торгах, укладання договорів із філіями ДП «Ліси України»	визначає собівартість продукції
Доставка сировини	залучення перевізників для транспортування деревини	формує логістичні витрати
Сортування деревини	відбір дубового матеріалу за якісними характеристиками	впливає на вихід придатної продукції
Первинна обробка	розпилювання, підготовка заготовки, механічна обробка	визначає трудомісткість і витрати виробництва
Контроль якості	перевірка відповідності вимогам покупців	впливає на можливість експорту
Складування	зберігання готової продукції та відходів виробництва	впливає на оборотність запасів
Відвантаження	формування партій і експортна логістика	визначає швидкість перетворення продукції на виручку

Джерело: складено автором на основі виробничої характеристики ПП «Мішель» [19, с. 1]

Дані табл. 2.7 показують, що найбільш чутливими етапами технологічного циклу є закупівля сировини, контроль якості, складування та відвантаження. Саме на цих етапах формується основний фінансовий ризик підприємства. Якщо сировина дорожчає, собівартість продукції зростає. Якщо замовлення зменшуються, готова продукція накопичується на складі. Якщо логістичні витрати зростають, маржа

експортної операції знижується. Тому фінансове оздоровлення має бути спрямоване не лише на пошук нового продукту, а й на покращення управління запасами та збутом.

Для оцінки цільового ринку потрібно врахувати, що ПП «Мішель» працює не на масовому ринку пиломатеріалів, а у вузькому сегменті дубової продукції для бондарного виробництва. Точну частку підприємства на цьому ринку за наданими матеріалами визначити неможливо, оскільки відсутні відкриті деталізовані статистичні дані саме щодо сегмента дубової заготовки для виробництва бочок. Тому в роботі доцільно зазначити, що частка підприємства на загальному ринку деревообробки є незначною, але в нішевому експортному сегменті воно має сформовану спеціалізацію та постійних іноземних контрагентів.

Таблиця 2.8 – Оцінка цільового ринку ПП «Мішель» відповідно до вимог дослідження

Критерій	Характеристика
Місткість ринку	точна місткість вузького сегмента дубової заготовки для бондарства за наданими матеріалами не визначена; ринок оцінюється як нішевий
Тип ринку	спеціалізований B2B-ринку дубової продукції для виробничого використання
Характер конкуренції	помірна конкуренція між виробниками дубових заготовок, клепок та пиломатеріалів
Лідери галузі	великі українські та європейські деревообробні підприємства; конкретну частку кожного учасника за наданими матеріалами не підтверджено
Параметри продукції	якість дуба, вологість, структура деревини, відсутність дефектів, стабільність партій
Ціни	залежать від якості дубової сировини, біржових закупівель, логістики та умов експортного контракту
Конкурентоспроможність	формується через якість сировини, досвід експорту, стабільність поставок і відповідність вимогам покупців
Ступінь диференційованості	середня; продукція є сировинною, але вимоги до якості створюють відмінності між постачальниками
Тип виробництва	малосерійне спеціалізоване виробництво
Сезонність	залежить від заготівлі деревини, біржових закупівель та нерівномірності експортних замовлень
Сегментація ринку	бондарна промисловість, виноробство, деревообробка, HoReCa, крафтові виробники, виробники копченої продукції
Канали розподілу	прямі контракти, експортні поставки, потенційно B2B-продажі, сайт, спеціалізовані маркетплейси
Товари-замінники	альтернативні деревні матеріали, металеві/пластикові смонти в окремих сегментах, ароматизатори й замінники дубової витримки
Державне регулювання	регулювання лісових ресурсів, зовнішньоекономічної діяльності, податкового обліку, біржових закупівель
Інтеграційні утворення	можливе функціонування галузевих асоціацій деревообробників, однак членство ПП «Мішель» у таких утвореннях за наданими матеріалами не підтверджено

Джерело: складено автором на основі матеріалів ПП «Мішель» [19, с. 1], фінансової звітності [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та узагальнення ринкових характеристик деревообробної галузі [11; 26; 29]

Табл. 2.8 дозволяє зробити висновок, що цільовий ринок ПП «Мішель» є вузьким, спеціалізованим і залежним від якості сировини, експортного попиту та логістичних умов. Водночас саме така спеціалізація створює основу для запуску спорідненого продукту - дубової тріски або чипсів. Цей напрям не потребує повної зміни виробничого профілю, але дозволяє вийти до ширшого кола покупців, зокрема малих виробників напоїв, ресторанів, м'ясопереробних підприємств, крафтових виробників та спеціалізованих магазинів.

Діяльність ПП «Мішель» також залежить від державного регулювання. Загальні засади господарювання підприємств визначаються Господарським кодексом України, який регулює господарські відносини в Україні. Правові відносини у сфері використання, охорони та відтворення лісів регулюються Лісовим кодексом України. Експортна діяльність підприємства пов'язана із застосуванням Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», а фінансово-податкові аспекти роботи - із нормами Податкового кодексу України. Для ПП «Мішель» це означає, що підприємство має враховувати не лише виробничі й ринкові фактори, а й вимоги законодавства щодо закупівлі сировини, документального оформлення експорту, оподаткування та валютних розрахунків.

З урахуванням зазначеного можна зробити висновок, що середовище функціонування ПП «Мішель» характеризується поєднанням ресурсного потенціалу та високих зовнішніх ризиків. Підприємство має виробничі компетенції, досвід роботи з дубовою сировиною, експортні контракти та матеріально-технічну базу. Водночас воно залежить від обмеженого кола покупців, біржової ціни дубового лісоматеріалу, логістичних витрат і нерівномірності зовнішнього попиту. Саме тому подальший аналіз фінансово-майнового стану має показати, наскільки ці ринкові та виробничі особливості вплинули на показники балансу, фінансових результатів, оборотності активів і потребу у програмі фінансового оздоровлення.

Отже, аналіз середовища показує, що ПП «Мішель» має не лише кризові ознаки, а й ресурсні передумови для оздоровлення. Підприємство зберігає виробничу

компетенцію, має досвід експорту, працює з якісною дубовою сировиною та має можливість використати частину матеріальних ресурсів для нової продукції. Слабким місцем є не сама виробнича база, а вузькість ринку збуту та недостатня продуктова диверсифікація.

2.2. Аналіз фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства

Аналіз фінансово-майнового стану та ефективності діяльності ПП «Мішель» проведено на підставі фінансової звітності малого підприємства за 2024–2025 роки. Для забезпечення перевірюваності розрахунків баланс і звіт про фінансові результати підприємства були внесені до окремого Excel-файлу, у якому розраховано показники структури активів і пасивів, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, витратності, рентабельності та ефективності використання ресурсів. Такий підхід відповідає вимозі методичних рекомендацій і зауваженню викладача щодо необхідності подавати другий розділ разом із фінансовою звітністю та розрахунками в Excel.

Для аналізу використано показники балансу на 31.12.2024 та 31.12.2025, а також дані звіту про фінансові результати за 2024 і 2025 роки. Це дає можливість оцінити не лише абсолютну зміну фінансових показників, а й тенденції, які сформували потребу у фінансовому оздоровленні підприємства.

Передусім доцільно проаналізувати динаміку валюти балансу та структури сформованих активів підприємства. Згідно з вимогами до підрозділу 2.2, структуру балансу необхідно розглядати у двох розрізах: за складом сформованих активів і за джерелами їх фінансування.

Таблиця 2.9 – Динаміка структури активів ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Показник	31.12.2024, тис. грн	Частка, %	31.12.2025, тис. грн	Частка, %	Відхилення, тис. грн	Темп зміни, %
Необоротні активи	2 312,8	10,3	1 994,8	10,4	-318,0	-13,7
у тому числі основні засоби	2 262,3	10,1	1 944,3	10,2	-318,0	-14,1
Інтелектуальний капітал / нематеріальні активи за залишковою вартістю	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Оборотні активи	20 061,7	89,7	17 128,3	89,6	-2 933,4	-14,6
Баланс	22 374,5	100,0	19 123,1	100,0	-3 251,4	-14,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с.

1-2] та розрахунків у Excel

Дані табл. 2.9 свідчать, що валюта балансу ПП «Мішель» зменшилася з 22 374,5 тис. грн на 31.12.2024 до 19 123,1 тис. грн на 31.12.2025. Абсолютне скорочення становило 3 251,4 тис. грн, або 14,5 %. Така динаміка свідчить про звуження ресурсної бази підприємства у 2025 році. Для виробничого підприємства це є важливим сигналом, оскільки зменшення активів за одночасного падіння доходу означає зниження масштабів господарської діяльності.

У структурі активів домінують оборотні активи. Їх частка у 2024 році становила 89,7 %, а у 2025 році - 89,6 %. Формально така структура може вказувати на високий рівень мобільності майна. Проте якість оборотних активів потребує окремої оцінки, оскільки значну їх частину становлять запаси та готова продукція. Це означає, що підприємство має значні ресурси, але не всі вони швидко перетворюються на грошові надходження.

Необоротні активи скоротилися з 2 312,8 тис. грн до 1 994,8 тис. грн, тобто на 318,0 тис. грн. Їх частка у балансі майже не змінилася: 10,3 % у 2024 році та 10,4 % у 2025 році. Це означає, що зменшення необоротних активів відбулося приблизно такими самими темпами, як і скорочення загальної валюти балансу. Інтелектуальний

капітал у формі нематеріальних активів за залишковою вартістю у звітності не відображений, оскільки первісна вартість нематеріальних активів повністю перекрита накопиченою амортизацією.

Другий обов'язковий розріз аналізу балансу - структура джерел формування капіталу підприємства. Він дозволяє визначити, за рахунок яких джерел підприємство фінансує свою діяльність: власного капіталу чи позикових коштів.

Таблиця 2.10 – Динаміка структури джерел формування капіталу ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Показник	31.12.2024, тис. грн	Частка, %	31.12.2025, тис. грн	Частка, %	Відхилення, тис. грн	Темп зміни, %
Власний і привіняний до нього капітал	22 281,0	99,6	19 103,5	99,9	-3 177,5	-14,3
Позиковий і привіняний до нього капітал	93,5	0,4	19,6	0,1	-73,9	-79,0
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Поточні зобов'язання	93,5	0,4	19,6	0,1	-73,9	-79,0
Баланс	22 374,5	100,0	19 123,1	100,0	-3 251,4	-14,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та розрахунків у Excel

З табл. 2.10 видно, що підприємство майже повністю фінансує свою діяльність за рахунок власного капіталу. Частка власного капіталу становила 99,6 % у 2024 році та 99,9 % у 2025 році. Поточні зобов'язання є мінімальними: 93,5 тис. грн у 2024 році та 19,6 тис. грн у 2025 році. Довгострокові зобов'язання у звітності відсутні.

Така структура джерел фінансування має подвійне значення. З одного боку, підприємство майже не має боргового навантаження, що знижує ризик втрати платоспроможності через неможливість обслуговувати кредити. З іншого боку, фінансові проблеми ПП «Мішель» не можна пояснити надмірною заборгованістю. Їх причина полягає передусім у скороченні доходу, погіршенні ділової активності та накопиченні готової продукції.

Для детальнішої оцінки якості оборотних активів проаналізуємо їх структуру.

Таблиця 2.11 – Динаміка окремих елементів оборотних активів ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Показник	31.12.2024, тис. грн	Частка в оборотних активах, %	31.12.2025, тис. грн	Частка в оборотних активах, %	Відхилення, тис. грн
Запаси	8 844,3	44,1	8 263,7	48,2	-580,6
у тому числі готова продукція	5 405,5	26,9	7 010,6	40,9	+1 605,1
Дебіторська заборгованість за продукцію	2 941,0	14,7	0,0	0,0	-2 941,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 804,0	9,0	677,5	4,0	-1 126,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	495,5	2,5	146,3	0,9	-349,2
Гроші та їх еквіваленти	5 620,1	28,0	7 789,8	45,5	+2 169,7
Інші оборотні активи та витрати майбутніх періодів	356,8	1,8	251,0	1,5	-105,8
Оборотні активи всього	20 061,7	100,0	17 128,3	100,0	-2 933,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та розрахунків у Excel

Дані табл. 2.11 показують, що головною проблемою структури оборотних активів є зростання частки готової продукції. У 2024 році готова продукція становила 5 405,5 тис. грн, або 26,9 % оборотних активів, а у 2025 році - вже 7 010,6 тис. грн, або 40,9 %. Абсолютне зростання готової продукції становило 1 605,1 тис. грн. Така динаміка є прямим індикатором проблем зі збутом.

Загальна сума запасів дещо зменшилася - з 8 844,3 тис. грн до 8 263,7 тис. грн, однак структура запасів погіршилася, оскільки всередині них зросла частка готової

продукції. Це означає, що підприємство не просто утримує сировину або матеріали для виробництва, а накопичує вже виготовлену продукцію, яка не реалізується достатньо швидко. Для ПП «Мішель» це особливо важливо, оскільки підприємство орієнтоване на експорт дубової заготовки, а зменшення замовлень із Франції безпосередньо впливає на оборотність готової продукції.

Грошові кошти збільшилися з 5 620,1 тис. грн до 7 789,8 тис. грн. На перший погляд це є позитивною ознакою. Однак у поєднанні з падінням доходу та накопиченням готової продукції така ситуація не означає автоматичного поліпшення ефективності діяльності. Частина коштів може бути результатом зменшення дебіторської заборгованості або скорочення активної операційної діяльності, а не зростання продажів.

Для наочного відображення зміни структури активів доцільно подати рис. 2.2.

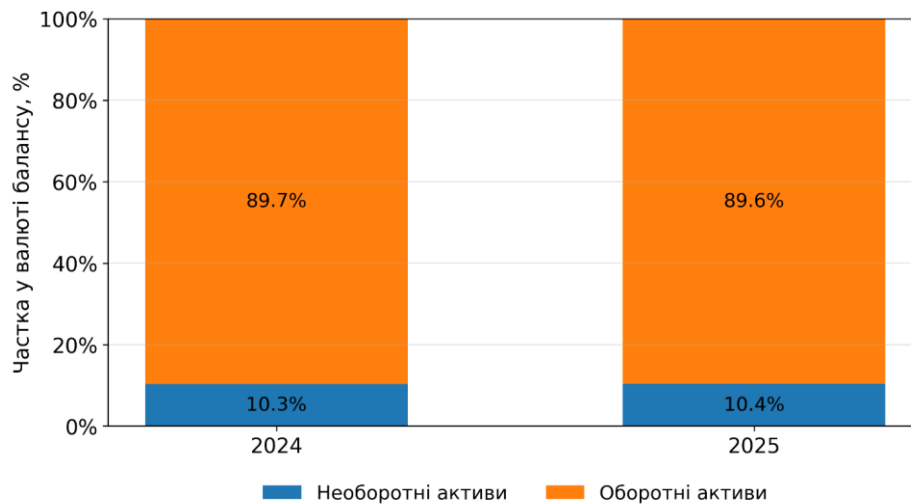


Рисунок 2.2 – Динаміка структури активів ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності [17, с. 1; 18, с. 1] та розрахунків у Excel.

Після аналізу загальної структури балансу необхідно оцінити стан, забезпеченість і ефективність використання основних засобів підприємства. Для

виробничого підприємства це має принципове значення, оскільки саме основні засоби формують техніко-технологічну базу виробництва.

Таблиця 2.12 – Стан і ефективність використання основних засобів ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Показник	2024 рік	2025 рік	Відхилення
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	3 540,4	3 528,2	-12,2
Знос основних засобів на кінець року, тис. грн	1 278,1	1 583,9	+305,8
Залишкова вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	2 262,3	1 944,3	-318,0
Коефіцієнт зносу, %	36,1	44,9	+8,8 п.п.
Коефіцієнт придатності, %	63,9	55,1	-8,8 п.п.
Середньорічна залишкова вартість основних засобів, тис. грн	2 427,5	2 103,3	-324,2
Фондовіддача, грн чистого доходу на 1 грн основних засобів	20,61	10,25	-10,36
Фондомісткість, грн основних засобів на 1 грн чистого доходу	0,049	0,098	+0,049
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	188,5	176,8	-11,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та розрахунків у Excel

Дані табл. 2.12 свідчать про поступове старіння основних засобів. Первісна вартість основних засобів майже не змінилася, проте сума зносу зросла з 1 278,1 тис. грн до 1 583,9 тис. грн. Коефіцієнт зносу збільшився з 36,1 % до 44,9 %, а коефіцієнт придатності зменшився з 63,9 % до 55,1 %. Це означає, що матеріально-технічна база підприємства поступово втрачає якісний потенціал.

Фондовіддача знизилася з 20,61 грн чистого доходу на 1 грн основних засобів у 2024 році до 10,25 грн у 2025 році. Це означає, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, у 2025 році генерувала майже вдвічі менше чистого доходу, ніж у попередньому році. Причиною такого погіршення є не лише фізичне старіння активів, а насамперед різке скорочення обсягів реалізації продукції. Отже, підприємство має виробничу базу, але використовує її менш ефективно.

Наступним етапом є оцінка фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності підприємства. Для цього розраховано ключові коефіцієнти та порівняно їх із нормативними орієнтирами.

Таблиця 2.13 – Показники фінансової стійкості та ліквідності ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Показник	Нормативний орієнтир	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2024	Інтерпретація
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,996	0,999	+0,003	дуже високий рівень фінансової незалежності
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	1,004	1,001	-0,003	підприємство майже не залежить від позикового капіталу
Коефіцієнт боргового навантаження	< 0,5	0,004	0,001	-0,003	боргове навантаження мінімальне
Власний оборотний капітал, тис. грн	> 0	19 968,2	17 108,7	-2 859,5	оборотні активи повністю покриті власним капіталом
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2–0,5	0,896	0,896	0,000	дуже висока частка власного капіталу в обороті
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0–2,5	214,56	873,89	+659,33	надлишково високий через мінімальні поточні зобов'язання
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7–1,0	119,97	452,28	+332,31	формально високий, але не відображає проблеми запасів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	60,11	397,44	+337,33	надлишкове перевищення нормативу

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та розрахунків у Excel

З табл. 2.13 видно, що показники фінансової стійкості ПП «Мішель» формально є дуже високими. Коефіцієнт автономії перевищує 0,99, що значно вище нормативного орієнтира 0,5. Це свідчить про майже повну фінансову незалежність підприємства від позикового капіталу. Коефіцієнт боргового навантаження є мінімальним, оскільки поточні зобов'язання становлять лише 19,6 тис. грн на кінець 2025 року.

Водночас надзвичайно високі коефіцієнти ліквідності не можна трактувати однозначно позитивно. Їх значення сформувалися не стільки через високу ефективність оборотних активів, скільки через дуже низький обсяг поточних зобов'язань. Поточна ліквідність у 2025 році становила 873,89, що в сотні разів перевищує нормативний орієнтир. Це означає, що класичний нормативний підхід у

цьому випадку не дає повної картини фінансового стану. Для ПП «Мішель» важливіше оцінити не сам факт наявності оборотних активів, а їхню здатність швидко перетворюватися на виручку.

Таким чином, головна фінансова проблема підприємства полягає не у боргах і не у формальній неплатоспроможності, а в погіршенні операційної ефективності. Підприємство має достатньо власного капіталу, але його активи у 2025 році генерували значно менший дохід, ніж у 2024 році.

Окремо потрібно проаналізувати персонал, оскільки ефективність діяльності малого виробничого підприємства безпосередньо залежить від продуктивності праці та здатності персоналу забезпечувати виробничий цикл.

Таблиця 2.14 – Аналіз персоналу та продуктивності праці ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Показник	2024 рік	2025 рік	Відхилення	Темп зміни, %
Середня кількість працівників, осіб	12	11	-1	-8,3
Чистий дохід, тис. грн	50 024,3	21 552,2	-28 472,1	-56,9
Чистий прибуток, тис. грн	4 223,9	664,5	-3 559,4	-84,3
Продуктивність праці, тис. грн/особу	4 168,7	1 959,3	-2 209,4	-53,0
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	352,0	60,4	-291,6	-82,8
Активи на одного працівника, тис. грн/особу	1 864,5	1 738,5	-126,0	-6,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та розрахунків у Excel

Дані табл. 2.14 показують, що середня кількість працівників скоротилася з 12 до 11 осіб, тобто лише на одну особу. Проте чистий дохід зменшився на 56,9 %, а чистий прибуток - на 84,3 %. Це означає, що погіршення фінансових результатів не можна пояснити скороченням персоналу. Основна причина полягає у падінні обсягів реалізації та зниженні ефективності використання виробничого потенціалу.

Продуктивність праці знизилася з 4 168,7 тис. грн на одного працівника у 2024 році до 1 959,3 тис. грн у 2025 році. Це є одним із найважливіших показників погіршення ефективності діяльності підприємства. У ситуації ПП «Мішель» персонал

зберігся майже в тому самому обсязі, але обсяг реалізації суттєво скоротився. Це підтверджує, що підприємство має ресурс для виробництва, однак не має достатнього збутового завантаження.

Для оцінки ділової активності підприємства розраховано оборотність активів, оборотність оборотних активів, запасів і дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.15 – Показники ділової активності ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Показник	Орієнтир	2024 рік	2025 рік	Відхилення	Інтерпретація
Оборотність активів, разів	зростання	2,44	1,04	-1,40	різке погіршення ефективності використання активів
Оборотність оборотних активів, разів	зростання	2,77	1,16	-1,61	оборотний капітал генерує менше доходу
Оборотність запасів, разів	зростання	5,51	1,89	-3,62	суттєве уповільнення реалізації запасів
Період обороту запасів, днів	зменшення	66,2	192,8	+126,6	кошти довше перебувають у запасах
Оборотність дебіторської заборгованості за продукцію, разів	зростання	12,23	14,66	+2,43	формальне покращення через зменшення дебіторської заборгованості
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	29,8	24,9	-4,9	дебіторська заборгованість не є головною проблемою
Тривалість операційного циклу, днів	зменшення	96,0	217,7	+121,7	значне погіршення оборотності ресурсів

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та розрахунків у Excel

Показники ділової активності підтверджують наявність серйозної операційної проблеми. Оборотність активів знизилася з 2,44 до 1,04 раза. Це означає, що у 2025 році кожна гривня активів генерувала значно менше чистого доходу, ніж у 2024 році. Для фінансового оздоровлення це є ключовим сигналом: підприємство не стільки втратило платоспроможність, скільки втратило здатність ефективно використовувати активи для отримання виручки.

Найбільш проблемною є оборотність запасів. У 2024 році запаси здійснювали 5,51 обороту за рік, а у 2025 році лише 1,89 обороту. Період обороту запасів збільшився з 66,2 до 192,8 дня. Це означає, що кошти підприємства значно довше залишаються «замороженими» у запасах і готовій продукції. Саме ця тенденція безпосередньо пов'язана з падінням замовлень і накопиченням готової дубової заготовки.

Для наочного відображення погіршення ділової активності доцільно подати рис. 2.3.

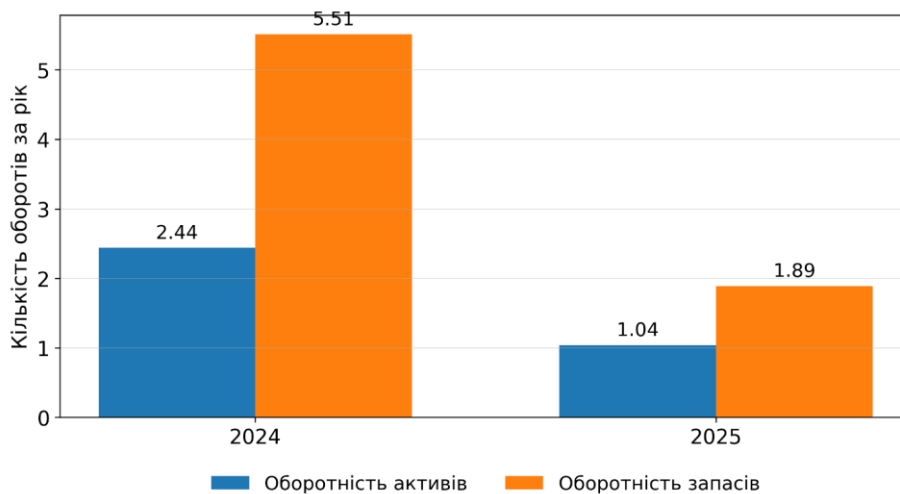


Рисунок 2.3 – Динаміка оборотності активів і запасів ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Джерело: складено автором за результатами розрахунків у Excel на основі фінансової звітності [17, с. 1-2; 18, с. 1-2].

Наступним етапом є аналіз витратності діяльності та параметрів собівартості продукції. Для цього доцільно зіставити чистий дохід, собівартість реалізації, загальні витрати, валовий результат і чистий прибуток.

Таблиця 2.16 – Динаміка доходів, витрат і фінансових результатів ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Показник	2024 рік, тис. грн	Частка до чистого доходу, %	2025 рік, тис. грн	Частка до чистого доходу, %	Відхилення, тис. грн	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації	50 024,3	100,0	21 552,2	100,0	-28 472,1	-56,9
Собівартість реалізованої продукції	34 261,9	68,5	16 194,4	75,1	-18 067,5	-52,7
Валовий результат	15 762,4	31,5	5 357,8	24,9	-10 404,6	-66,0
Разом доходи	51 959,7	103,9	23 200,5	107,6	-28 759,2	-55,3
Разом витрати	47 603,3	95,2	22 339,3	103,7	-25 264,0	-53,1
Податок на прибуток	132,5	0,3	196,7	0,9	+64,2	+48,5
Чистий прибуток	4 223,9	8,4	664,5	3,1	-3 559,4	-84,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та розрахунків

у Excel

Дані табл. 2.16 показують різке погіршення фінансових результатів у 2025 році. Чистий дохід зменшився з 50 024,3 тис. грн до 21 552,2 тис. грн, тобто на 28 472,1 тис. грн, або на 56,9 %. Чистий прибуток скоротився ще швидше - з 4 223,9 тис. грн до 664,5 тис. грн, тобто на 84,3 %. Це означає, що підприємство не лише втратило значну частину доходу, а й стало менш прибутковим.

Частка собівартості реалізованої продукції у чистому доході зросла з 68,5 % до 75,1 %. Це свідчить про погіршення маржинальності діяльності. Навіть попри скорочення абсолютної суми собівартості, її питома вага у доході збільшилася. Така ситуація може бути пов'язана з подорожчанням дубового лісоматеріалу, зменшенням обсягів реалізації та неможливістю повністю перекласти зростання витрат на покупців.

Валовий результат скоротився з 15 762,4 тис. грн до 5 357,8 тис. грн. Тобто підприємство втратило більшу частину валового фінансового результату. Це підтверджує, що основною проблемою є не лише загальне зменшення виручки, а й зниження ефективності основної діяльності.

Для детальнішої оцінки витратності розрахуємо питомі витрати.

Таблиця 2.17 – Показники витратності діяльності ПП «Мішель» за 2024–2025

рр.

Показник	2024 рік	2025 рік	Відхилення
Собівартість на 1 грн чистого доходу, грн	0,685	0,751	+0,066
Загальні витрати на 1 грн чистого доходу, грн	0,952	1,037	+0,085
Загальні витрати на 1 грн сукупних доходів, грн	0,916	0,963	+0,047
Валовий прибуток на 1 грн чистого доходу, грн	0,315	0,249	-0,066
Чистий прибуток на 1 грн чистого доходу, грн	0,084	0,031	-0,053

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та розрахунків

у Excel

Табл. 2.17 підтверджує зростання витратності діяльності. У 2024 році на 1 грн чистого доходу припадало 0,685 грн собівартості, а у 2025 році - вже 0,751 грн. Загальні витрати на 1 грн чистого доходу зросли з 0,952 грн до 1,037 грн. Це означає, що основна операційна діяльність стала менш ефективною, а прибутковість підприємства підтримувалася вже значно слабше.

Особливо важливо, що чистий прибуток на 1 грн чистого доходу знизився з 0,084 грн до 0,031 грн. Тобто у 2025 році з кожної гривні реалізації підприємство залишало собі лише 3,1 копійки чистого прибутку. Для виробничого підприємства з високою залежністю від сировини така маржа є недостатньо безпечною, оскільки будь-яке подальше подорожчання деревини або зниження продажів може швидко перетворити прибуткову діяльність на збиткову.

Далі доцільно оцінити показники рентабельності, які узагальнюють результативність використання доходу, активів, власного капіталу та витрат.

Таблиця 2.18 – Показники рентабельності ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Показник	Орієнтир	2024 рік	2025 рік	Відхилення
Валова рентабельність продажів, %	зростання	31,5	24,9	-6,6 п.п.
Чиста рентабельність продажів, %	зростання	8,4	3,1	-5,3 п.п.
Рентабельність активів, %	зростання	20,6	3,2	-17,4 п.п.
Рентабельність власного капіталу, %	зростання	20,7	3,2	-17,5 п.п.
Рентабельність витрат, %	зростання	8,9	3,0	-5,9 п.п.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та розрахунків у Excel

Дані табл. 2.18 свідчать про суттєве погіршення всіх показників рентабельності. Чиста рентабельність продажів знизилася з 8,4 % до 3,1 %. Рентабельність активів скоротилася з 20,6 % до 3,2 %, а рентабельність власного капіталу - з 20,7 % до 3,2 %. Це означає, що у 2025 році підприємство значно гірше використовувало як активи, так і власний капітал.

Для наочного відображення цієї тенденції доцільно подати рис. 2.4.

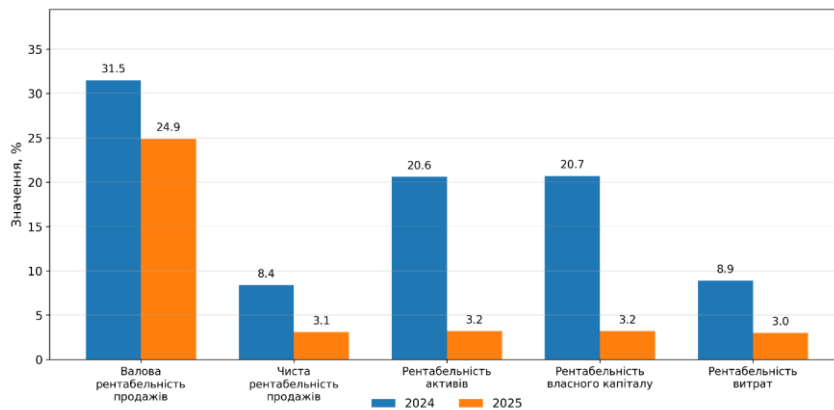


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Джерело: складено автором за результатами розрахунків у Excel на основі фінансової звітності [17, с. 1-2].

Погіршення рентабельності прямо підтверджує необхідність фінансового оздоровлення. Водночас важливо підкреслити, що підприємство у 2025 році

залишалося прибутковим. Чистий прибуток становив 664,5 тис. грн. Тобто ПП «Мішель» не перебуває у стані повної фінансової неспроможності, але його прибутковість стала занадто низькою порівняно з 2024 роком. Саме тому фінансове оздоровлення має бути спрямоване не лише на збереження платоспроможності, а передусім на відновлення операційної активності та прибутковості.

Окремої уваги потребує питання розподілу чистого прибутку. У фінансовій звітності малого підприємства напрями розподілу чистого прибутку прямо не деталізуються, тому неможливо документально підтвердити, яка саме частина прибутку була спрямована на дивіденди, поповнення оборотних коштів або інші цілі. Проте аналіз динаміки нерозподіленого прибутку дозволяє зробити важливі висновки.

Таблиця 2.19 – Оцінка зміни нерозподіленого прибутку ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Показник	2024 рік	2025 рік
Нерозподілений прибуток на початок року, тис. грн	17 495,2	21 184,8
Чистий прибуток звітного року, тис. грн	4 223,9	664,5
Нерозподілений прибуток на кінець року, тис. грн	21 184,8	18 007,3
Зміна нерозподіленого прибутку за рік, тис. грн	+3 689,6	-3 177,5
Аналітична інтерпретація	накопичений фінансовий результат зріс	накопичений фінансовий результат зменшився попри наявність прибутку

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та розрахунків у Excel

Дані табл. 2.19 свідчать, що у 2024 році нерозподілений прибуток збільшився з 17 495,2 тис. грн до 21 184,8 тис. грн. У 2025 році ситуація змінилася: попри отримання чистого прибутку в сумі 664,5 тис. грн, нерозподілений прибуток зменшився до 18 007,3 тис. грн. Це означає, що чистий прибуток 2025 року не забезпечив приросту накопиченого фінансового результату.

За наданими формами звітності неможливо точно встановити всі напрями використання чистого прибутку без внутрішніх документів підприємства. Тому в

межах цієї роботи доцільно зробити обережний аналітичний висновок: для цілей фінансового оздоровлення майбутній чистий прибуток підприємства доцільно спрямовувати насамперед на відновлення операційної активності, співфінансування інвестиційного проєкту, оновлення виробничої бази та прискорення оборотності запасів, а не на поточне споживання.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що фінансово-майновий стан ПП «Мішель» у 2024–2025 роках мав суперечливий характер. З одного боку, підприємство зберегло дуже високий рівень фінансової автономії, майже не має боргового навантаження, володіє значним обсягом грошових коштів і формально демонструє надзвичайно високі показники ліквідності. Це свідчить про відсутність гострої боргової кризи.

З іншого боку, у 2025 році різко погіршилися ключові показники операційної ефективності. Чистий дохід зменшився на 56,9 %, чистий прибуток - на 84,3 %, оборотність активів знизилася з 2,44 до 1,04 раза, оборотність запасів - з 5,51 до 1,89 раза, а чиста рентабельність продажів - з 8,4 % до 3,1 %. Одночасно готова продукція зросла з 5 405,5 тис. грн до 7 010,6 тис. грн, що свідчить про проблеми зі збутом.

Отже, фінансове оздоровлення ПП «Мішель» має бути спрямоване не на ліквідацію боргової неплатоспроможності, а на відновлення операційної ефективності. Основними напрямками мають стати прискорення оборотності запасів, розширення ринків збуту, зменшення залежності від французьких замовників, підвищення доданої вартості продукції та запуск нового товарного напрямку. Саме ці проблеми мають бути покладені в основу оцінювання загроз функціонуванню підприємства у підрозділі 2.3 та програми фінансового оздоровлення у третьому розділі роботи.

2.3. Оцінювання загроз функціонуванню ПП «Мішель»

Оцінювання загроз функціонуванню ПП «Мішель» має здійснюватися не лише через класичні показники платоспроможності, а й через аналіз ринкових, операційних, сировинних та управлінських ризиків. За результатами аналізу фінансово-майнового стану встановлено, що підприємство не має ознак класичної боргової кризи: довгострокові зобов'язання відсутні, поточні зобов'язання є мінімальними, а частка власного капіталу у валюті балансу залишається дуже високою. Водночас це не означає відсутності загроз, оскільки основна проблема підприємства полягає не у борговому навантаженні, а у втраті ринкової динаміки, скороченні доходу, накопиченні готової продукції та залежності від обмеженого кола іноземних покупців.

Специфіка загроз ПП «Мішель» полягає в тому, що підприємство зберігає формальну фінансову стійкість, але водночас демонструє погіршення операційної ефективності. У 2025 році чистий дохід підприємства суттєво зменшився порівняно з 2024 роком, чистий прибуток скоротився, а оборотність запасів погіршилася. Тобто підприємство ще не перебуває у стані неплатоспроможності, але вже має ознаки операційної стагнації. Саме така ситуація є небезпечною, оскільки за відсутності своєчасних управлінських рішень вона може поступово трансформуватися у фінансову кризу.

У межах оцінювання загроз необхідно проаналізувати антикризові заходи, які підприємство фактично здійснювало у попередні роки. До таких заходів можна віднести збереження основної виробничої спеціалізації, підтримання експортних каналів, роботу з біржовими закупівлями дубового лісоматеріалу, утримання низького боргового навантаження, використання власного капіталу як основного джерела фінансування, контроль кредиторської заборгованості та збереження виробничого персоналу. Узагальнену характеристику цих заходів подано в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Антикризисні заходи ПП «Мішель» у попередні роки та оцінка

їх достатності

Напрямок антикризових дій	Сутність заходу	Мотивація впровадження	Джерела фінансування	Орієнтовний період реалізації	Вартісний прояв показники /	Результат	Оцінка достатності
Збереження основної виробничої спеціалізації	Продовження виробництва дубової заготовки для бондарного виробництва	Збереження традиційного продукту та наявних компетенцій	Власні кошти підприємства	2021–2025 рр.	Основна продукція залишалася незмінною	Збережено виробничий профіль	Недостатньо, оскільки не забезпечено диверсифікацію
Підтримання експортних каналів	Співпраця з французькими покупцями BOIS DU VAL DE LOIRE та FORESENS SARL	Забезпечення реалізації основної продукції	Власні оборотні кошти	2023–2025 рр.	До 97 % реалізації припадало на експорт до Франції	Експортна модель працювала, але стала надто залежною від одного ринку	Частково достатньо, але ризик концентрації залишився високим
Біржова закупівля дубової сировини	Придбання лісоматеріалів через ТОВ «Українська енергетична біржа» та ТОВ «Українська універсальна біржа»	Забезпечення виробництва необхідною сировиною	Власні кошти підприємства	2024 р.	Формування запасів дубового лісоматеріалу	Забезпечено доступ до сировини	Недостатньо через подорожчання дубу та залежність від біржової ціни
Утримання низького боргового навантаження	Відмова від значного кредитного фінансування	Зниження ризику неплатоспроможності	Власний капітал	2023–2025 рр.	Поточні зобов'язання на 31.12.2025 становили 19,6 тис. грн	Борговий ризик мінімальний	Достатньо щодо боргів, але не вирішує проблему збуту
Збереження персоналу	Утримання невеликого виробничого штату	Забезпечення безперервності виробничого процесу	Власні кошти	2024–2025 рр.	Середня кількість працівників: 12 осіб у 2024 р., 11 осіб у 2025 р.	Кадрове ядро збережено	Частково достатньо, але бракує збутової та маркетингової функцій
Контроль дебіторської заборгованості	Скорочення дебіторської заборгованості за продукцію	Зменшення ризику неповернення коштів	Організаційні заходи	2024–2025 рр.	Дебіторська заборгованість за продукцію на 31.12.2025 становила 0	Ризик неповернення коштів зменшено	Достатньо щодо дебіторки, але може свідчити про падіння продажів
Накопичення грошових коштів	Збереження значної суми грошей та їх еквівалентів	Підтримання ліквідності	Власні кошти	2024–2025 рр.	Грошові кошти на 31.12.2025 становили 7 789,8 тис. грн	Ліквідність збережено	Достатньо для короткострокової стабільності, але не забезпечує розвитку

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [16, с. 1-2; 17, с. 1-2; 18, с. 1-2], витягу з листа підприємства [19, с. 1] та розрахунків у Excel

Дані табл. 2.20 свідчать, що ПП «Мішель» здійснювало переважно захисні антикризові заходи. Вони були спрямовані на збереження виробництва, підтримання експортних каналів, уникнення боргового навантаження та забезпечення поточної ліквідності. Такі дії дозволили підприємству не перейти у стан гострої неплатоспроможності, однак вони не усунули головну причину погіршення фінансових результатів - залежність від вузького ринку збуту та відсутність альтернативного продуктового напрямку.

Найбільш суттєвим недоліком попередніх антикризових дій є їх реактивний характер. Підприємство намагалося зберегти наявну модель діяльності, але не сформувало завчасно нову модель прибутковості. У період стабільної співпраці з французькими покупцями така стратегія виглядала прийнятною, однак після скорочення замовлень вона виявилася недостатньою. Саме тому у третьому розділі роботи потрібно обґрунтувати не загальні заходи оптимізації, а конкретний інвестиційно-виробничий проєкт, здатний створити новий потік виручки.

Для визначення напрямів фінансового оздоровлення необхідно узагальнити слабкі сторони та «вузькі місця» діяльності ПП «Мішель». Вони наведені в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Слабкі сторони та «вузькі місця» діяльності ПП «Мішель»

Слабка сторона / вузьке місце	Прояв у діяльності підприємства	Наслідок для фінансового стану	Напрямок реагування у програмі оздоровлення
Залежність від французького ринку	Близько 97 % продукції експортується до Франції	Скорочення замовлень одразу знижує виручку	Диверсифікація ринків збуту
Вузький продуктовий портфель	Основна продукція - необроблена дубова заготовка	Відсутність швидкої альтернативи при падінні попиту	Запуск нового продукту з вищою доданою вартістю
Накопичення готової продукції	Готова продукція зросла до 7 010,6 тис. грн на 31.12.2025	Заморожування коштів у запасах	Переробка частини ресурсів у продукт для ширшого ринку
Зростання сировинного тиску	Подорожчання круглого дубового лісоматеріалу	Зниження маржі та прибутковості	Ефективніше використання дубової сировини
Недостатня маркетингова функція	Орієнтація на кількох постійних покупців	Слабка здатність швидко виходити на нових клієнтів	Найм менеджера зі збуту, B2B-просування, сайт
Невелика чисельність персоналу	11 працівників у 2025 році	Обмежені можливості одночасно вести виробництво і розвивати новий напрям	Точкове кадрове підсилення
Падіння ділової активності	Оборотність запасів і активів погіршилася	Активи генерують менше доходу	Прискорення оборотності запасів
Старіння основних засобів	Зростання коефіцієнта зносу	Ризик зниження виробничої ефективності	Придбання спеціалізованого обладнання для нового продукту

Джерело: складено автором за результатами аналізу фінансової звітності [16, с. 1-2; 17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та організаційно-економічної характеристики ПП «Мішель» [8; 19, с. 1]

З табл. 2.21 видно, що основні слабкі сторони підприємства мають операційно-ринковий характер. ПП «Мішель» не має критичної боргової залежності, однак має значну залежність від одного експортного напрямку та одного основного продукту. Саме ці слабкі місця повинні бути покладені в основу програми фінансового оздоровлення. Якщо у третьому розділі запропонувати лише загальні управлінські заходи, вони не відповідатимуть результатам діагностики. Логіка роботи вимагає, щоб кожна пропозиція була відповіддю на конкретну проблему, виявлену у другому розділі.

Окремо потрібно оцінити стан довгострокової та поточної кредиторської заборгованості підприємства. Такий аналіз дає змогу визначити, чи існує загроза банкрутства через неспроможність виконувати зобов'язання перед кредиторами.

Таблиця 2.22 – Стан зобов'язань ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Показник	31.12.2024, тис. грн	31.12.2025, тис. грн	Відхилення, тис. грн	Оцінка ризику
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	довгостроковий борговий ризик відсутній
Поточні зобов'язання всього	93,5	19,6	-73,9	ризик низький
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,3	0,3	0,0	незначна
Заборгованість за розрахунками з бюджетом	3,8	4,4	+0,6	незначна
Заборгованість зі страхування	0,0	0,0	0,0	відсутня
Заборгованість з оплати праці	12,8	0,0	-12,8	погашена
Інші поточні зобов'язання	76,6	14,9	-61,7	зменшилися

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та розрахунків

у Excel

Дані табл. 2.22 підтверджують, що кредиторська заборгованість ПП «Мішель» не є критичною. Довгострокові зобов'язання відсутні як у 2024, так і у 2025 році. Поточні зобов'язання зменшилися з 93,5 тис. грн до 19,6 тис. грн, тобто на 73,9 тис. грн. Заборгованість за товари, роботи, послуги становила лише 0,3 тис. грн, а заборгованість перед бюджетом - 4,4 тис. грн на кінець 2025 року.

За наданими матеріалами не підтверджено наявності простроченої кредиторської заборгованості, термінів прострочення або штрафних санкцій. Тому в межах цієї роботи можна зробити висновок, що підприємство не має ознак боргової неплатоспроможності. Водночас низький рівень зобов'язань не усуває операційної загрози. Підприємство може не мати прострочених боргів, але втрачати дохід, прибуток і ринки збуту, що в середньостроковому періоді також створює ризик фінансової нестабільності.

Далі необхідно оцінити дебіторську заборгованість, оскільки надмірні обсяги дебіторки можуть призводити до дефіциту грошових коштів навіть за наявності формального доходу.

Таблиця 2.23 – Оцінка дебіторської заборгованості ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Показник	31.12.2024, тис. грн	31.12.2025, тис. грн	Відхилення, тис. грн	Оцінка
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 941,0	0,0	-2 941,0	ризик неповернення коштів зменшився
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 804,0	677,5	-1 126,5	скорочення позитивне
Інша поточна дебіторська заборгованість	495,5	146,3	-349,2	ризик зменшився
Усього зазначена дебіторська заборгованість	5 240,5	823,8	-4 416,7	надмірна дебіторська заборгованість на кінець 2025 року не підтверджується

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та розрахунків у Excel

Табл. 2.23 показує, що на кінець 2025 року надмірна дебіторська заборгованість не є головною проблемою підприємства. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зменшилася до нуля. З одного боку, це є позитивним фактором, оскільки підприємство не має значного ризику неповернення коштів від покупців. З іншого боку, така динаміка може свідчити не лише про

поліпшення розрахунків, а й про зниження обсягів продажів у кредит та загальне скорочення господарської активності.

Отже, заборгованість не є головним джерелом загрози для ПП «Мішель». Значно більший ризик пов'язаний із запасами, готовою продукцією та недостатньою швидкістю перетворення виробленої продукції на виручку.

Для кількісної оцінки ризику фінансової неспроможності підприємства доцільно використати кілька моделей і показників оцінювання ймовірності банкрутства. Важливо враховувати, що результати таких моделей не можна трактувати механічно. Для ПП «Мішель» вони можуть показувати низьку ймовірність банкрутства через дуже малий обсяг боргу, але при цьому не відображати повною мірою ринкову загрозу, пов'язану з падінням доходу та накопиченням готової продукції.

Таблиця 2.24 – Оцінювання ймовірності банкрутства ПП «Мішель» за кількома методиками

Методика	Критерій оцінювання	2024 рік	2025 рік	Висновок
Модель О. Терещенка	додатне та високе значення свідчить про нижчу ймовірність фінансової неспроможності	12,41	7,28	формально низька ймовірність банкрутства, але динаміка погіршується
Адаптований Z-показник Альтмана	> 2,9 - безпечна зона	16,84	13,62	підприємство перебуває у безпечній зоні через високу частку власного капіталу
Модель Ліса	> 0,037 - задовільний стан	0,112	0,078	стан прийнятний, але інтегральний показник знижується
Коефіцієнтний підхід до оцінювання ознак неплатоспроможності	аналіз ліквідності, автономії, зобов'язань, прибутковості та оборотності	низький борговий ризик	операційний ризик зростає	банкрутство за боргами мало ймовірно, але потрібне оздоровлення операційної моделі

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Мішель» [17, с. 1-2; 18, с. 1-2] та розрахунків у Excel

Результати табл. 2.24 показують, що за формальними моделями ймовірність банкрутства ПП «Мішель» є низькою. Модель О. Терещенка, адаптований Z-показник Альтмана і модель Ліса не демонструють критичної зони. Це пояснюється насамперед дуже високою часткою власного капіталу, відсутністю довгострокових зобов'язань та мінімальним рівнем поточних боргів.

Водночас важливим є не тільки абсолютне значення моделей, а й їх динаміка. У 2025 році всі інтегральні показники погіршилися порівняно з 2024 роком. Це означає, що хоча підприємство формально не перебуває у зоні банкрутства, його фінансово-економічна траєкторія стала гіршою. Причинами такого погіршення є скорочення чистого доходу, зниження прибутковості, уповільнення оборотності активів і накопичення готової продукції.

Для наочного відображення результатів моделей банкрутства доцільно подати рис. 2.5.

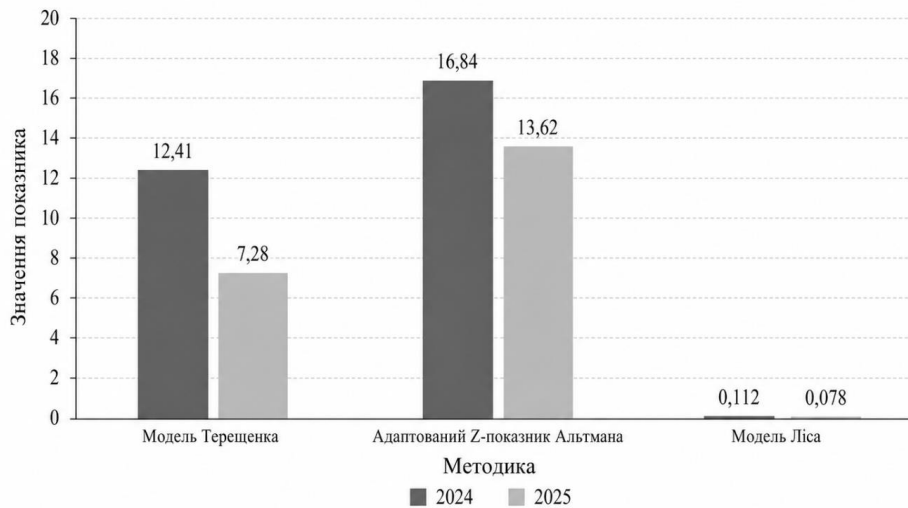


Рисунок 2.5 – Динаміка інтегральних показників загрози банкрутства ПП «Мішель» за 2024–2025 рр.

Джерело: складено автором за результатами розрахунків у Excel на основі фінансової звітності [17, с. 1-2; 18, с. 1-2].

Важливо підкреслити, що моделі банкрутства в цій роботі виконують функцію інструменту раннього попередження, а не остаточного висновку про стан підприємства. Вони показують, що ПП «Мішель» ще має фінансовий ресурс для проведення оздоровлення, але цей ресурс потрібно використати до того, як операційна проблема переросте у повноцінну фінансову кризу. Якщо падіння доходів продовжиться, підприємство поступово втратить можливість самостійно фінансувати оновлення виробництва, утримувати персонал і формувати запаси сировини.

Якісна оцінка загроз підтверджує, що головним ризиком є не кредиторська заборгованість, а ринково-операційна залежність. Першою загрозою є концентрація продажів на французькому ринку. Висока частка експорту до Франції означає, що будь-яке зменшення попиту, зміна вимог покупців, затримка контрактів або погіршення логістики одразу впливають на фінансовий результат підприємства. У довгостроковій перспективі така залежність є небезпечною, навіть якщо у попередні роки співпраця з контрагентами була стабільною.

Другою загрозою є сировинний ризик. Дубовий круглий лісоматеріал є ключовою сировиною підприємства, а його подорожчання безпосередньо впливає на собівартість продукції. Якщо підприємство не може швидко підвищити ціну реалізації або перейти до продукції з вищою доданою вартістю, зростання собівартості зменшує маржу та чистий прибуток. Саме тому фінансове оздоровлення має передбачати не лише скорочення витрат, а й ефективніше використання дубової сировини.

Третьою загрозою є накопичення готової продукції. Формально готова продукція є активом, але в умовах слабкого збуту вона перетворюється на джерело фінансового тиску. Підприємство вже витратило кошти на закупівлю сировини,

оплату праці, електроенергію та виробничі процеси, але не отримало відповідної виручки. Це погіршує оборотність запасів і зменшує гнучкість управління коштами.

Четвертою загрозою є обмеженість кадрового потенціалу. Невелика чисельність персоналу дозволяє контролювати постійні витрати, але водночас обмежує здатність підприємства одночасно підтримувати виробництво, шукати нові ринки, працювати з маркетингом, оформленням документів, пакуванням і клієнтськими комунікаціями. Тому у програмі фінансового оздоровлення доцільно передбачити не масштабне розширення штату, а точкове кадрове підсилення саме тих функцій, які пов'язані із запуском і збутом нового продукту.

П'ятою загрозою є слабка маркетингова функція. Традиційна модель співпраці з кількома великими покупцями не вимагала від підприємства активного маркетингу. Проте для виходу на сегменти HoReCa, крафтових виробників, спеціалізованих магазинів і внутрішній ринок потрібні інші інструменти: комерційні пропозиції, зразки продукції, пакування, сайт, цифрові канали продажу, участь у B2B-комунікаціях та системна робота з новими клієнтами.

Шостою загрозою є невизначеність щодо швидкості відновлення основного експортного напрямку. Навіть якщо замовлення з Франції частково відновляться, підприємство не повинно повертатися до попередньої моделі повної залежності від одного ринку. Програма фінансового оздоровлення має бути побудована так, щоб новий продуктивний напрям залишався корисним і за умов відновлення традиційного експорту, і за умов подальшого зниження замовлень. Узагальнення основних загроз функціонуванню підприємства наведено в табл. 2.25.

Таблиця 2.25 – Матриця ключових загроз функціонуванню ПП «Мішель»

Загроза	Ймовірність	Потенційний вплив	Наслідки для підприємства	Антикризова реакція
Подальше скорочення замовлень із Франції	Висока	Високий	падіння доходу, накопичення готової продукції	диверсифікація ринків збуту

Продовження таблиці 2.25

Подорожчання дубового лісоматеріалу	Висока	Високий	зростання собівартості, зниження маржі	перехід до продукції з вищою доданою вартістю
Уповільнення оборотності запасів	Висока	Високий	заморожування коштів у готовій продукції	переробка частини запасів, новий продукт
Недостатня маркетингова активність	Середня	Високий	слабке залучення нових покупців	найм менеджера зі збуту, сайт, B2B-просування
Старіння виробничої бази	Середня	Середній	зниження ефективності виробництва	придбання спеціалізованого обладнання
Невеликий кадровий потенціал	Середня	Середній	обмеження запуску нового напрямку	найм 2–3 працівників під проєкт
Низька продуктова диверсифікація	Висока	Високий	залежність від одного виду продукції	запуск термообробленої дубової тріски/чипсів
Втрата часу для оздоровлення	Середня	Високий	поступове вичерпання внутрішніх ресурсів	швидкий запуск проєкту з контрольованими інвестиціями

Джерело: складено автором за результатами діагностики фінансово-економічного стану ПП «Мішель» [16, с. 1-2; 17, с. 1-2; 18, с. 1-2; 19, с. 1]

Табл. 2.25 показує, що більшість ключових загроз мають високий вплив на діяльність підприємства. Найнебезпечнішими є скорочення замовлень із Франції, подорожчання дубової сировини, уповільнення оборотності запасів і недостатня продуктова диверсифікація. Саме ці загрози мають бути покладені в основу програми фінансового оздоровлення у третьому розділі.

Окремим резервом для підприємства є робота із запасами. Наявність значного обсягу готової продукції показує, що ПП «Мішель» уже має матеріальну основу, яку можна використати більш гнучко. Частину продукції можна реалізовувати у традиційному форматі, а частину - переробляти у продукт з іншою споживчою цінністю. Такий підхід зменшує ризик повного знецінення запасів у разі тривалої відсутності великих експортних замовлень.

Для ПП «Мішель» важливо не лише зберегти наявний ринок дубових заготовок, а й оцінити суміжні сегменти, куди підприємство може перейти без втрати технологічної логіки. До таких сегментів належать виробництво деревних компонентів для копчення, матеріалів для витримки напоїв, декоративної та функціональної дубової продукції невеликими партіями. Кожен із цих напрямів не потребує повної зміни профілю підприємства, але дозволяє працювати з іншою групою клієнтів.

Найбільш реалістичним напрямом для фінансового оздоровлення є запуск виробництва термообробленої дубової тріски або чипсів. Цей продукт пов'язаний із наявною виробничою компетенцією підприємства, використовує ту саму сировинну основу, але орієнтується на ширше коло покупців: виробників напоїв, м'ясопереробні підприємства, ресторани, крафтових виробників і спеціалізовані магазини. Такий напрям не замінює повністю основну діяльність, але може створити додатковий потік виручки та підвищити гнучкість бізнес-моделі.

Внутрішній український ринок для нового продукту не слід розглядати як повну заміну французькому експорту. Його роль полягає у створенні додаткового, більш гнучкого каналу реалізації. Навіть якщо обсяг внутрішніх продажів буде меншим за традиційний експортний контракт, регулярність дрібніших замовлень може покращити оборотність запасів і стабілізувати надходження коштів протягом року.

Підприємство має певні передумови для такого переходу. Воно працює з дубовою сировиною, має виробничий досвід, знає вимоги до якості деревини, має досвід експортної логістики та сформовану договірну культуру роботи з контрагентами. Ці компетенції можуть бути використані під час запуску нового продукту як на українському, так і на зовнішньому ринку.

Таким чином, результати оцінювання загроз показують, що ПП «Мішель» перебуває не в ситуації безнадійної неплатоспроможності, а в ситуації втрати операційного темпу. Підприємство ще має активи, власний капітал, виробничу базу,

досвід роботи з дубовою сировиною та можливість залучення ресурсів. Водночас воно потребує управлінського рішення, яке перетворить ці передумови на нову виручку.

Отже, загрози функціонуванню ПП «Мішель» мають переважно операційно-ринковий характер. Борговий ризик є низьким, але ризик подальшого падіння доходу, накопичення готової продукції та втрати ринкових позицій є суттєвим. Саме тому програма фінансового оздоровлення має бути спрямована на запуск нового продуктового напрямку, розширення каналів збуту, підвищення доданої вартості дубової сировини, прискорення оборотності запасів і зменшення залежності від французького ринку. Ці висновки є безпосередньою основою для формування концептуальних напрямів фінансового оздоровлення у підрозділі 3.1 та кількісного обґрунтування програми оздоровлення у підрозділі 3.2.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПП «МІШЕЛЬ»

3.1. Концептуальні напрямки фінансового оздоровлення підприємства

Результати діагностики, проведеної у другому розділі, показали, що ПП «Мішель» не перебуває у стані класичної боргової кризи, однак має чітко виражені ознаки операційно-ринкової нестабільності. Підприємство зберігає високий рівень фінансової автономії, майже не має довгострокових і поточних зобов'язань, володіє виробничою базою та досвідом роботи з дубовою сировиною. Водночас у 2025 році різко погіршилися показники ділової активності, прибутковості та збуту: чистий дохід зменшився, обсяг готової продукції зріс, оборотність запасів уповільнилася, а залежність від французького ринку стала ключовим чинником фінансового ризику.

Отже, перспективи подальшого існування ПП «Мішель» залежать не стільки від погашення боргів, скільки від здатності підприємства змінити модель отримання доходу. Якщо підприємство залишиться лише у вузькому сегменті виробництва необробленої дубової заготовки для бондарного виробництва та продовжить залежати від кількох французьких покупців, ризик подальшого скорочення діяльності залишатиметься високим. Тому фінансове оздоровлення має бути спрямоване на розширення продуктового портфеля, формування нових каналів збуту, підвищення доданої вартості дубової сировини та прискорення оборотності запасів.

Концепція фінансового оздоровлення ПП «Мішель» повинна виходити з того, що підприємство має не втрачати наявну спеціалізацію, а використати її як основу для нового напрямку розвитку. Підприємство вже має досвід закупівлі дубового лісоматеріалу, виробничої обробки деревини, контролю якості продукції та роботи з

експортними контрагентами. Саме тому найбільш доцільним є не повна зміна профілю діяльності, а запуск спорідненого продукту з вищою доданою вартістю.

Основною бізнес-пропозицією у межах програми фінансового оздоровлення є запуск виробництва термообробленої дубової тріски/чипсів для копчення, виноробства, виробників напоїв, HoReCa, м'ясопереробних підприємств, крафтових виробників і спеціалізованої роздрібною торгівлі. Такий продукт логічно пов'язаний із виробничою компетенцією підприємства, оскільки базується на використанні дубової сировини. Водночас він має ширший ринок збуту порівняно з традиційною дубовою заготовкою для бондарного виробництва.

Запропонований напрям дозволяє вирішити одразу кілька проблем, виявлених у другому розділі. По-перше, він зменшує залежність підприємства від французьких покупців. По-друге, дає змогу частково використовувати залишки та сировину, яка не завжди підходить для основного продукту. По-третє, створює можливість реалізації продукції меншими партіями, що важливо для прискорення оборотності запасів. По-четверте, формує новий канал доходу, який може працювати паралельно з традиційним експортним напрямом.

Мета програми фінансового оздоровлення ПП «Мішель» полягає у відновленні ділової активності підприємства, підвищенні прибутковості, прискоренні оборотності запасів, зменшенні залежності від одного експортного ринку та створенні додаткового джерела виручки шляхом запуску виробництва термообробленої дубової тріски/чипсів.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання:

1. сформувані новий продуктивний напрям, пов'язаний із виробництвом термообробленої дубової тріски/чипсів;
2. закупити обладнання для подрібнення, сушіння, термообробки, сортування та пакування продукції;
3. сформувані стартовий запас дубової сировини для запуску виробництва;

4. використати частину наявних матеріальних ресурсів і виробничих компетенцій підприємства;
5. найняти трьох додаткових працівників для виробничого, пакувального та збутового супроводу нового напрямку;
6. організувати збут продукції на внутрішньому ринку України та поступово виводити її на зовнішні B2B-ринки;
7. створити базові маркетингові інструменти: комерційну пропозицію, пакування, сайт або посадкову сторінку, каталог продукції, зразки для потенційних покупців;
8. забезпечити контроль собівартості, ціни реалізації, маржинальності та грошових потоків нового продукту;
9. оцінити ефективність проєкту за показниками NPV, PI, PBP, IRR, точки беззбитковості та сценарного аналізу;
10. сформувати систему моніторингу результатів програми фінансового оздоровлення.

Концепція фінансового оздоровлення ПП «Мішель» має базуватися на кількох принципах. Першим є принцип економічної обґрунтованості: кожен захід повинен мати розрахунок витрат, очікуваних доходів і фінансового результату. Другим є принцип реалістичності: програма має відповідати масштабам малого підприємства та не передбачати надмірно дорогих або організаційно складних рішень. Третім є принцип використання наявного потенціалу: новий напрям має спиратися на досвід підприємства у роботі з дубовою сировиною. Четвертим є принцип диверсифікації: підприємство повинно зменшити залежність від одного ринку, одного продукту та кількох покупців. П'ятим є принцип контрольованого ризику: залучення фінансування має відбуватися лише під проєкт, здатний генерувати прогнозований грошовий потік.

Узагальнення виявлених проблем і відповідних напрямів фінансового оздоровлення наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Відповідність проблем ПП «Мішель» напрямам фінансового оздоровлення

Виявлена проблема	Прояв у діяльності підприємства	Концептуальний напрям оздоровлення	Очікуваний результат
Залежність від французьких покупців	97 % продукції реалізується на експорт до Франції	Диверсифікація ринків збуту	Зменшення ризику втрати виручки через один ринок
Вузький продуктовий портфель	Основна продукція - необроблена дубова заготовка	Запуск нового продукту - дубової тріски/чипсів	Формування додаткового джерела доходу
Накопичення готової продукції	Значний обсяг запасів і готової продукції	Переробка частини сировини у продукт із ширшим попитом	Прискорення оборотності запасів
Подорожчання дубової сировини	Зростання собівартості основної продукції	Випуск продукції з вищою доданою вартістю	Підвищення маржинальності
Слабка маркетингова функція	Орієнтація на кількох постійних покупців	Створення B2B-просування, сайту, комерційних пропозицій	Залучення нових клієнтів
Обмежений кадровий ресурс	Невелика чисельність персоналу	Наймання 3 працівників під новий напрям	Підсилення виробництва і збуту
Зниження ділової активності	Падіння доходу та оборотності активів	Інвестиційно-виробничий проєкт	Відновлення операційного темпу

Джерело: складено автором за результатами діагностики ПП «Мішель» [16, с. 1-2; 18, с. 1-2; 19, с. 1].

Дані табл. 3.1 показують, що запропонована програма фінансового оздоровлення прямо пов'язана з проблемами, виявленими у другому розділі. Це важливо, оскільки фінансове оздоровлення не повинно бути набором загальних рекомендацій. Кожен захід має відповідати конкретній слабкій стороні підприємства. Для ПП «Мішель» ключовими є не боргові, а операційно-ринкові проблеми, тому основна увага має бути спрямована на продуктову диверсифікацію, збут і відновлення обороту.

Організація фінансового оздоровлення на підприємстві має здійснюватися через три взаємопов'язані блоки: стабілізаційний, операційний та інвестиційно-ринковий. Стабілізаційний блок спрямований на контроль витрат, запасів і грошових коштів. Операційний блок передбачає ефективніше використання дубової сировини,

виробничої бази та персоналу. Інвестиційно-ринковий блок включає запуск нового продукту, просування, вихід на нові сегменти та формування додаткового грошового потоку.

Таблиця 3.2 – Структура програми фінансового оздоровлення ПП «Мішель»

Блок програми	Зміст заходів	Очікуваний вплив на підприємство
Стабілізаційний блок	контроль витрат, аналіз запасів, планування грошових потоків, контроль закупівлі сировини	зменшення ризику втрати ліквідності
Операційний блок	ефективніше використання дубової сировини, переробка частини ресурсів, контроль собівартості	підвищення ефективності виробничого циклу
Інвестиційно-виробничий блок	закупівля обладнання для виробництва дубової тріски/чипсів	створення нового продукту з вищою доданою вартістю
Ринковий блок	вихід на HoReCa, виробників напоїв, крафтових виробників, спеціалізовані магазини	диверсифікація збуту
Кадрово-організаційний блок	найм 3 працівників, закріплення відповідальності за виробництво і збут	підсилення управління новим напрямом
Контрольно-аналітичний блок	моніторинг доходів, витрат, прибутку, оборотності запасів і грошових потоків	своєчасне коригування програми оздоровлення

Джерело: складено автором

Табл. 3.2 показує, що фінансове оздоровлення ПП «Мішель» повинно мати комплексний характер. Запуск нового продукту є центральним елементом програми, однак сам по собі він не забезпечить результату без контролю витрат, організації збуту, кадрового підсилення та регулярного моніторингу фінансових показників. Тому програма має бути не лише виробничою, а й управлінською.

Особливу увагу потрібно приділити продуктивній диверсифікації. Традиційний продукт ПП «Мішель» - дубова заготовка для бондарного виробництва - залежить від вузького кола промислових покупців. Натомість термооброблена дубова тріска/чипси можуть бути використані у кількох ринкових сегментах: для копчення м'ясної та рибної продукції, для витримки напоїв, у виноробстві, у ресторанному бізнесі, у малих крафтових виробництвах і спеціалізованій роздрібній торгівлі. Це розширює

потенційний попит і дозволяє працювати не лише з великими експортними контрактами, а й з регулярними меншими замовленнями.

Цільова аудиторія нового продукту має включати кілька груп покупців. Перша група - підприємства харчової промисловості, які використовують деревну тріску для копчення. Друга група - малі виноробні, виробники напоїв і крафтові виробники, для яких дубова сировина може використовуватися у технології надання аромату та витримки. Третя група - ресторани, копильні, гриль-заклади та інші представники HoReCa. Четверта група - спеціалізовані магазини, інтернет-магазини та B2C-покупці, які купують тріску для побутового використання.

Вихід на нові ринки не означає повної відмови від традиційного експорту до Франції. Навпаки, доцільною є комбінована модель: підприємство зберігає основний напрям виробництва дубової заготовки, але паралельно запускає додатковий продукт. Це дозволить знизити ризик залежності від одного покупця або одного типу контрактів. Якщо традиційний експорт відновиться, новий продукт стане додатковим джерелом прибутку. Якщо ж французькі замовлення залишатимуться нестабільними, новий напрям частково компенсуватиме втрату виручки.

З організаційної точки зору програма фінансового оздоровлення не потребує повної перебудови підприємства або релокації виробничих потужностей. Наявне розташування підприємства у селищі Бородянка Київської області дозволяє зберегти виробничу базу, персонал і логістичні зв'язки. Тому релокація не є першочерговим заходом. Значно доцільніше використати наявний виробничий майданчик і доповнити його обладнанням, необхідним для нового продуктового напрямку.

Водночас організаційну структуру потрібно функціонально посилити. Оскільки підприємство є малим і має лінійну структуру управління, немає потреби створювати складні відділи. Доцільно закріпити відповідальність за новий напрям за керівником проєкту або відповідальною особою, а також залучити трьох працівників: оператора обладнання, працівника пакування/складу та менеджера зі збуту. Така

модель є реалістичною для малого підприємства і не створює надмірного адміністративного навантаження.

Програма фінансового оздоровлення також потребує вдосконалення системи моніторингу зовнішнього середовища. ПП «Мішель» має регулярно відстежувати не лише замовлення з Франції, а й попит на дубову тріску/чипси в Україні та на суміжних ринках, ціни конкурентів, вимоги покупців до пакування, якості, вологості, ступеня термообробки та обсягу партій. Такий моніторинг дозволить швидше коригувати виробничі плани й уникати надмірного накопичення запасів.

Система прийняття рішень також має бути посилена. У межах програми оздоровлення доцільно запровадити щомісячний контроль основних показників: обсяг виробництва нового продукту, обсяг продажів, залишки готової продукції, собівартість одиниці продукції, валова маржа, чистий грошовий потік і кількість нових клієнтів. Якщо певний показник відхиляється від плану, підприємство повинно швидко змінювати ціну, канал продажу, рекламну активність або обсяг виробництва.

Кадрово-ресурсне підсилення має бути точковим. Підприємству не потрібно істотно збільшувати штат, оскільки це може підвищити постійні витрати. Доцільно найняти саме тих працівників, без яких неможливо запустити новий напрям: виробничого оператора, працівника пакування/складу і менеджера зі збуту. Такий підхід відповідає масштабам ПП «Мішель» і дозволяє поєднати контроль витрат із розвитком нового продукту.

Параметри запропонованої програми фінансового оздоровлення узагальнено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні параметри запропонованої програми фінансового оздоровлення ПП «Мішель»

Показник	Значення
Основний захід	запуск виробництва термообробленої дубової тріски/чипсів
Мета заходу	створення додаткового джерела виручки та зменшення залежності від французького ринку
Загальна сума інвестицій	3 450 тис. грн

Продовження таблиці 3.3

Джерела фінансування	40 % - власні кошти; 60 % - інвестиційний ресурс / банківський кредит
Додаткові працівники	3 особи
Період прогнозу	5 років
Дисконтна ставка	18 %
Цільові ринки	Україна, HoReCa, виробники напоїв, м'ясопереробні підприємства, крафтові виробники, спеціалізована торгівля
Основний очікуваний ефект	приріст виручки, підвищення оборотності запасів, зростання прибутковості
Розрахунки, що виконуються у підрозділі 3.2	доходи, витрати, собівартість, грошові потоки, NPV, PI, PBP, IRR, точка беззбитковості, сценарії та ризики

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.3 показують, що запропонована програма має чіткі кількісні параметри. Загальна сума інвестицій становить 3 450 тис. грн, що є реалістичним для підприємства, яке має високий рівень автономії та не обтяжене значними боргами. Комбінована структура фінансування дозволяє зменшити навантаження на власні кошти та водночас не допустити надмірного кредитного ризику.

Для наочного подання змісту та спрямованості рекомендацій доцільно використати рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Логіка програми фінансового оздоровлення ПП «Мішель»

Джерело: складено автором.

До проблем потрібно віднести залежність від Франції, падіння доходу, накопичення готової продукції, подорожчання дубової сировини та слабку диверсифікацію. До напрямів оздоровлення - продуктовий розвиток, нові ринки, кадрове підсилення, маркетинг і фінансовий контроль. До конкретних заходів - закупівлю обладнання, запуск дубової тріски/чипсів, найм 3 працівників, створення сайту/комерційної пропозиції, B2B-просування та контроль грошових потоків. Очікуваними результатами є приріст виручки, підвищення прибутковості, прискорення оборотності запасів і зменшення ризику операційної стагнації.

Таким чином, концептуальні напрями фінансового оздоровлення ПП «Мішель» мають бути спрямовані на подолання саме тих проблем, які були виявлені у другому розділі. Підприємству не потрібна формальна реструктуризація боргів, оскільки боргове навантаження є низьким. Натомість потрібне відновлення операційної активності через запуск нового продукту, диверсифікацію збуту, використання наявної дубової сировини з більшою доданою вартістю та посилення маркетингово-збутової функції.

У підрозділі 3.2 буде кількісно обґрунтовано доцільність запропонованої програми фінансового оздоровлення. Зокрема, буде розраховано інвестиційні витрати, потребу в обладнанні та сировині, додатковий персонал, прогноз доходів і витрат за 5 років, собівартість продукції, чистий прибуток, грошові потоки, точку беззбитковості, NPV, PI, PBP та IRR за трьома сценаріями розвитку подій. Це дозволить довести, чи може запропонований проєкт реально покращити фінансово-майновий стан і прибутковість ПП «Мішель».

3.2. Обґрунтування програми фінансового оздоровлення підприємства

У підрозділі 3.1 було визначено, що фінансове оздоровлення ПП «Мішель» має бути спрямоване не на погашення заборгованості, а на відновлення операційної активності, прискорення оборотності запасів, формування нового джерела виручки та зменшення залежності від французького ринку збуту. Саме тому ключовим заходом програми фінансового оздоровлення запропоновано запуск нового продуктового напрямку - виробництва термообробленої дубової тріски/чипсів.

Сутність заходу полягає у створенні на базі наявної деревообробної компетенції підприємства нового продукту з вищою доданою вартістю. Термооброблена дубова тріска/чипси можуть використовуватися для копчення харчових продуктів, витримки напоїв, потреб HoReCa, малих виноробень, крафтових виробників, м'ясопереробних підприємств, спеціалізованої роздрібної торгівлі та частково експортних каналів. Таким чином, запропонований продукт не суперечить основній спеціалізації ПП «Мішель», а розширює її в межах спорідненого ринку.

Метою заходу є створення додаткового джерела виручки, підвищення прибутковості діяльності, прискорення оборотності запасів і зменшення залежності підприємства від традиційного експорту дубової заготовки до Франції. Мотивація впровадження заходу пов'язана з тим, що у 2025 році підприємство зіткнулося зі скороченням замовлень, накопиченням готової продукції та зниженням чистого прибутку. За таких умов просте скорочення витрат не є достатнім: підприємству потрібен новий товарний напрям, який здатний генерувати грошовий потік.

Актуальність проекту обумовлена трьома обставинами. По-перше, ПП «Мішель» уже має досвід роботи з дубовою сировиною, тому запуск продукту на основі дуба є технологічно логічним. По-друге, частину виробничих залишків або менш ліквідної сировини можна використовувати для виготовлення тріски/чипсів, що підвищує ефективність використання матеріальних ресурсів. По-третє, новий продукт

може реалізовуватися не тільки великими експортними партіями, а й меншими обсягами, що сприятиме більш рівномірному надходженню коштів.

Відповідальність за реалізацію проєкту доцільно покласти на керівника підприємства як координатора програми фінансового оздоровлення. Виробничий майстер або відповідальний працівник забезпечуватиме запуск обладнання, контроль технології подрібнення, сушіння, термообробки та пакування. Менеджер зі збуту відповідатиме за пошук покупців, комерційні пропозиції, комунікацію з HoReCa, виробниками напоїв, м'ясопереробними підприємствами, спеціалізованими магазинами та онлайн-каналами продажу. Бухгалтерія контролюватиме витрати, платежі, оплату праці, податковий облік і формування фінансової звітності за проєктом.

Загальна логіка реалізації проєкту передбачає закупівлю обладнання, монтаж, формування стартового запасу сировини, наймання персоналу, виробництво тестових партій, сертифікацію або підтвердження якості, підготовку пакування, запуск продажів і подальший фінансовий контроль.

Таблиця 3.4 – Загальна характеристика заходу фінансового оздоровлення ПП «Мішель»

Параметр	Характеристика
Назва заходу	Запуск виробництва термообробленої дубової тріски/чипсів
Мета	Створення додаткового джерела виручки та зниження залежності від французького ринку
Мотивація впровадження	Падіння замовлень, накопичення готової продукції, потреба у продукті з вищою доданою вартістю
Продукт	Термооброблена дубова тріска/чипси для копчення, виноробства, HoReCa та крафтових виробників
Місце реалізації	Наявна виробнича база ПП «Мішель» у селищі Бородянка
Відповідальні	Керівник підприємства, виробничий відповідальний, менеджер зі збуту, бухгалтерія
Додатковий персонал	3 особи
Джерела фінансування	40 % - власні кошти; 60 % - інвестиційний ресурс / банківський кредит
Загальна вартість проєкту	3 450 тис. грн
Період прогнозу	5 років
Дисконтна ставка	18 %
Основні критерії оцінки	NPV, PI, BPP, IRR, точка беззбитковості, сценарний аналіз

Джерело: складено автором

Дані табл. 3.4 показують, що запропонований захід має конкретний зміст, джерела фінансування, відповідальних осіб і кількісні параметри. Це важливо, оскільки фінансове оздоровлення не може бути обґрунтоване лише загальними рекомендаціями. Запропонований проєкт повинен показати, яку суму потрібно інвестувати, які витрати виникнуть, які доходи очікуються та як це вплине на фінансовий стан підприємства.

Для реалізації проєкту необхідно придбати обладнання для подрібнення деревини, калібрування фракції, сушіння, термообробки, пакування, зважування та допоміжного виробничого обслуговування. Крім того, потрібні витрати на монтаж, навчання персоналу, сертифікацію або підтвердження якості, маркетинговий запуск, пакування та формування стартового запасу сировини.

Таблиця 3.5 – Інвестиційні витрати проєкту фінансового оздоровлення ПП «Мішель», тис. грн

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Призначення витрат
Подрібнювач / шредер деревини	620	Подрібнення дубової сировини до необхідної фракції
Сито-калібратор	280	Сортування тріски/чипсів за розміром
Камера сушіння та термообробки	760	Сушіння, стабілізація вологості та термообробка продукту
Пакувальне обладнання	360	Фасування продукції у споживчу та B2B-упаковку
Вагове, аспіраційне та допоміжне обладнання	180	Зважування, очищення, допоміжні виробничі операції
Монтаж і навчання персоналу	250	Підготовка обладнання до роботи та навчання працівників
Сертифікація, упаковка, маркетинг	300	Підготовка продукту до ринку та просування
Запас сировини та оборотний капітал	700	Формування стартового запасу дубової сировини та фінансування запуску
Разом	3 450	Загальна вартість проєкту

Джерело: розраховано автором

З табл. 3.5 видно, що найбільші витрати пов'язані з камерою сушіння та термообробки, подрібнювачем деревини та формуванням стартового запасу сировини. Це логічно, оскільки якість дубової тріски/чипсів залежить від стабільної фракції, вологості, рівня термообробки та належного пакування. Загальна сума інвестицій становить 3 450 тис. грн і визначена на основі авторських проєктних розрахунків у підрозділі 3.2. Для ПП «Мішель» така сума є відносно помірною, оскільки підприємство має високий рівень власного капіталу та не обтяжене значними кредитними зобов'язаннями.

Фінансування проєкту доцільно здійснювати за змішаною схемою: 40 % за рахунок власних коштів підприємства і 60 % за рахунок інвестиційного ресурсу або банківського кредиту. Власний внесок становитиме 1 380 тис. грн, а залучене фінансування - 2 070 тис. грн. Така структура дозволяє не вилучати надмірний обсяг коштів з обороту, але водночас демонструє зацікавленість власників у реалізації проєкту.

Таблиця 3.6 – Джерела фінансування проєкту

Джерело фінансування	Частка, %	Сума, тис. грн	Обґрунтування
Власні кошти ПП «Мішель»	40	1 380	Використання частини накопиченого фінансового ресурсу без критичного зменшення ліквідності
Інвестиційний ресурс / банківський кредит	60	2 070	Залучення додаткового капіталу для запуску нового напрямку
Разом	100	3 450	Повна потреба у фінансуванні проєкту

Джерело: розраховано автором

Обрана структура фінансування є доцільною, оскільки підприємство не має високого боргового навантаження і потенційно може залучити помірний обсяг зовнішнього ресурсу. Водночас проєкт не повинен фінансуватися повністю за рахунок боргу, оскільки новий продукт потребує періоду виходу на ринок. Саме тому частина власного фінансування зменшує ризик надмірного кредитного тиску.

Для запуску нового напрямку потрібно не лише обладнання, а й мінімальне кадрове підсилення. У проєкті передбачено наймання трьох працівників: оператора обладнання, працівника пакування та складу, а також менеджера зі збуту.

Таблиця 3.7 – Організаційно-кадрове забезпечення проєкту фінансового оздоровлення

Посада / функція	Кількість	Основні завдання	Орієнтовні витрати на рік, тис. грн
Оператор обладнання	1	Подрібнення, сушіння, термообробка дубової сировини	420
Працівник пакування та складу	1	Фасування, маркування, складський облік і підготовка відвантаження	360
Менеджер зі збуту	1	Пошук покупців, робота з HoReCa, виробниками напоїв і торговими партнерами	480
Адміністративний супровід	без окремого найму	Документообіг, контроль платежів, звітність	120
Разом	3	Запуск і підтримка нового продуктового напрямку	1 380

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.7 показують, що проєкт не потребує значного розширення штату. Додаткове наймання трьох працівників є достатнім для стартового етапу, оскільки підприємство вже має виробничу базу, управлінський центр і досвід обробки дубової сировини. Найважливішою новою функцією є збут, адже без активного пошуку покупців новий продукт не зможе виконати завдання фінансового оздоровлення.

Практична реалізація проєкту має бути поетапною. Це дозволить уникнути одночасного навантаження на фінанси підприємства, перевірити технологію, протестувати попит і поступово сформувати канали збуту.

Таблиця 3.8 – Етапи реалізації проєкту фінансового оздоровлення ПП «Мішель»

Етап	Тривалість	Відповідальний	Очікуваний результат
Уточнення технічних параметрів продукту	1 місяць	Керівник підприємства, виробничий майстер	Визначено фракції, рівень термообробки та формат пакування
Закупівля та монтаж обладнання	2 місяці	Керівник, постачальник обладнання	Встановлено подрібнювач, сушильну камеру та пакувальну лінію
Формування стартового запасу сировини	1 місяць	Відповідальний за постачання	Сформовано запас дубової сировини для перших партій
Наймання та навчання працівників	1 місяць	Керівник, бухгалтерія	Підготовлено трьох працівників до запуску виробництва
Тестове виробництво і сертифікація	1 місяць	Виробничий персонал	Отримано перші партії продукції та підтверджено якість
Запуск продажів	постійно	Менеджер зі збуту	Укладено перші договори з HoReCa, виробниками напоїв і торговими партнерами

Джерело: складено автором

Етапність, наведена в табл. 3.8, підтверджує практичну реалістичність проєкту. Його можна запустити протягом першого року без повної перебудови підприємства. Це важливо, оскільки ПП «Мішель» не має часу на довготривалі експерименти: скорочення замовлень із Франції вже зменшило фінансову базу підприємства, тому новий напрям має почати генерувати виручку у коротко- та середньостроковій перспективі.

Окремим елементом обґрунтування є розрахунок собівартості одиниці продукції. Він показує, за рахунок яких витрат формується ціна продукту і який маржинальний дохід може отримати підприємство.

Таблиця 3.9 – Орієнтовна структура змінної собівартості 1 кг термообробленої дубової тріски/чипсів

Стаття витрат	Сума, грн/кг	Частка, %
Дубова сировина та виробничі залишки	78	45,9
Електроенергія, сушіння та термообробка	24	14,1
Пакувальні матеріали	18	10,6
Пряма оплата праці	28	16,5
Амортизація та обслуговування обладнання	12	7,1
Інші виробничі витрати	10	5,8
Разом змінна собівартість	170	100,0

Джерело: розраховано автором

З табл. 3.9 видно, що найбільшу частку собівартості формує дубова сировина - 45,9 %. Це логічно для деревообробного підприємства і водночас підтверджує зв'язок проєкту з реальною проблемою ПП «Мішель»: подорожчанням круглого дубового лісоматеріалу. Використання частини залишків і менш ліквідної сировини для виробництва тріски/чипсів дає змогу підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів і частково компенсувати сировинний ризик.

Фінансовий план проєкту побудовано на прогнозі обсягів реалізації, ціни за 1 кг продукції, змінних витрат, постійних витрат, амортизації та чистого прибутку. Розрахунок виручки здійснюється за формулою:

$$\text{Чиста виручка} = \text{Обсяг реалізації} \times \text{Ціна реалізації}.$$

Змінні витрати визначаються як добуток обсягу реалізації та змінної собівартості 1 кг продукції. Чистий прибуток розраховано після врахування змінних витрат, постійних витрат, амортизації та податку на прибуток. Грошовий потік визначено як суму чистого прибутку та амортизації.

Таблиця 3.10 – Прогноз доходів, витрат і прибутку проєкту за базовим сценарієм

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Обсяг реалізації, кг	12 000	18 000	25 000	30 000	36 000
Ціна, грн/кг	380	395	410	430	450
Чиста виручка, тис. грн	4 560	7 110	10 250	12 900	16 200

Продовження таблиці 3.10

Змінні витрати, тис. грн	2 040	3 168	4 575	5 700	7 128
Постійні витрати, тис. грн	1 400	1 550	1 710	1 860	2 050
Амортизація, тис. грн	430	430	430	430	430
Прибуток до оподаткування, тис. грн	690,0	1 962,0	3 535,0	4 910,0	6 592,0
Податок на прибуток, тис. грн	124,2	353,2	636,3	883,8	1 186,6
Чистий прибуток, тис. грн	565,8	1 608,8	2 898,7	4 026,2	5 405,4
Грошовий потік, тис. грн	995,8	2 038,8	3 328,7	4 456,2	5 835,4

Джерело: розраховано автором в Excel на основі фінансової звітності [17, с. 1-2; 18, с. 1-2]

Фінансовий план у табл. 3.10 показує, що у перший рік проєкт перебуватиме на етапі запуску, тестування ринку та формування перших каналів збуту. Тому чистий прибуток становитиме 565,8 тис. грн. У наступні роки завдяки збільшенню обсягів реалізації, поступовому зростанню ціни та формуванню повторних замовлень чистий прибуток зростає до 5 405,4 тис. грн у п'ятий рік.

Грошовий потік у проєкті визначено як чистий прибуток із додаванням амортизації. Такий підхід дає змогу оцінити не лише бухгалтерський результат, а й реальну здатність напряму генерувати кошти для підприємства. У базовому сценарії грошовий потік зростає з 995,8 тис. грн у перший рік до 5 835,4 тис. грн у п'ятий рік.

Для оцінки операційної безпеки проєкту потрібно визначити точку беззбитковості. Вона показує мінімальний обсяг реалізації, за якого виручка покриває постійні витрати.

$$\text{Точка беззбитковості} = \text{Постійні витрати} / (\text{Ціна реалізації} - \text{Змінні витрати на 1 кг}).$$

Для першого року:

$$\text{Точка беззбитковості} = 1\,400\,000 / (380 - 170) = 6\,667 \text{ кг.}$$

Отже, у першому році проєкт має реалізувати щонайменше 6,7 тис. кг продукції, щоб покрити постійні витрати. Запланований обсяг реалізації становить 12 тис. кг, що перевищує точку беззбитковості на 5,3 тис. кг. Це означає, що проєкт має базовий операційний запас міцності вже на стартовому етапі.

Таблиця 3.11 – Розрахунок точки беззбитковості проєкту у першому році

Показник	Значення
Ціна реалізації 1 кг, грн	380
Змінні витрати на 1 кг, грн	170
Маржинальний дохід на 1 кг, грн	210
Постійні витрати, тис. грн	1 400
Точка беззбитковості, кг	6 667
Плановий обсяг реалізації, кг	12 000
Запас перевищення над точкою беззбитковості, кг	5 333

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.11 підтверджують, що прогнозний обсяг продажів у першому році є вищим за мінімально необхідний рівень. Це важливо для ПП «Мішель», оскільки підприємству потрібен проєкт, який не лише теоретично є прибутковим у майбутньому, а й здатний покривати основні витрати вже на початковому етапі.

Для комплексної оцінки інвестиційної доцільності проєкту розраховано NPV, PI, PBP та IRR. Розрахунки виконано за дисконтною ставкою 18 %. Вона враховує ризиковість малого виробничого бізнесу, воєнні ризики, інфляційні очікування, невизначеність попиту та потребу інвестора отримати дохідність, вищу за безризикову альтернативу.

Таблиця 3.12 – Дисконтовані грошові потоки проєкту за базовим сценарієм

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування за 18 %	Дисконтований грошовий потік, тис. грн
0	-3 450,0	1,000	-3 450,0
1	995,8	0,847	843,9
2	2 038,8	0,718	1 464,5
3	3 328,7	0,609	2 024,6

Продовження таблиці 3.12

4	4 456,2	0,516	2 295,3
5	5 835,4	0,437	2 554,9
Разом дисконтовані надходження	-	-	9 183,3
NPV	-	-	5 733,3

Джерело: розраховано автором в Excel на основі фінансової звітності [17, с. 1-2; 18, с. 1-2]

NPV розраховано за формулою:

$$NPV = -I_0 + \sum CF_t / (1 + r)^t,$$

де I_0 - початкові інвестиції, CF_t - грошовий потік у відповідному році, r - дисконтна ставка.

За базовим сценарієм NPV становить 5 733,3 тис. грн. Це означає, що після повернення вкладених коштів і врахування вартості грошей у часі проєкт створює додаткову вартість для підприємства. Отже, реалізація заходу є фінансово доцільною.

Індекс прибутковості розраховується як співвідношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкових інвестицій:

$$PI = PV \text{ майбутніх грошових потоків} / I_0.$$

У базовому сценарії:

$$PI = 9\,183,3 / 3\,450 = 2,66.$$

Оскільки PI перевищує 1, проєкт є інвестиційно привабливим. Значення 2,66 означає, що кожна гривня початкових інвестицій формує 2,66 грн дисконтованих надходжень.

Строк окупності у базовому сценарії становить 2,12 року. Це означає, що початкові інвестиції повертаються між другим і третім роком реалізації проєкту. Для ПП «Мішель» такий строк є прийнятним, оскільки підприємству потрібен не надто довгий інвестиційний цикл, а відносно швидке відновлення обороту коштів.

IRR у базовому сценарії становить 60,28 %. Це значно вище за дисконтну ставку 18 %, тому проєкт має достатній запас фінансової стійкості. Навіть за

можливого зростання витрат або уповільнення попиту він може залишатися доцільним.

Оскільки майбутній попит, ціна реалізації та витрати є невизначеними, розрахунок ефективності потрібно здійснювати за трьома сценаріями: песимістичним, базовим і оптимістичним.

Таблиця 3.13 – Вихідні припущення сценарного аналізу проєкту

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Обсяг реалізації	Нижчий за базовий через повільний вихід на ринок	Поступове зростання продажів	Швидше формування каналів збуту
Ціна реалізації	Нижча через цінову конкуренцію	Середній реалістичний рівень	Вища за рахунок кращого позиціонування
Змінні витрати	Вищі через подорожчання сировини	Помірне зростання витрат	Кращий контроль витрат і ефект масштабу
Канали збуту	Обмежені тестовими партіями	HoReCa, виробники напоїв, спеціалізована торгівля	Ширший B2B-ринок та частковий експорт
Ризик реалізації	Високий	Помірний	Нижчий завдяки швидкому попиту

Джерело: складено автором

Сценарний аналіз дає можливість перевірити, чи не є проєкт ефективним лише за надто оптимістичних припущень. Песимістичний сценарій імітує складні умови виходу на ринок, базовий сценарій є основою для планування, а оптимістичний показує потенціал масштабування за сприятливих умов.

Таблиця 3.14 – Показники ефективності проєкту за трьома сценаріями

Сценарій	NPV, тис. грн	PI	IRR, %	PBP, років
Песимістичний	712,6	1,21	24,19	3,40
Базовий	5 733,3	2,66	60,28	2,12
Оптимістичний	10 749,3	4,12	89,51	1,53

Джерело: розраховано автором в Excel на основі фінансової звітності [17, с. 1-2; 18, с. 1-2]

Дані табл. 3.14 свідчать, що проєкт залишається доцільним у всіх трьох сценаріях. У песимістичному сценарії NPV становить 712,6 тис. грн, PI дорівнює 1,21, IRR становить 24,19 %, а строк окупності - 3,40 року. Це означає, що навіть за нижчих обсягів продажів, нижчої ціни та вищих витрат проєкт не втрачає інвестиційної привабливості.

У базовому сценарії NPV становить 5 733,3 тис. грн, PI - 2,66, IRR - 60,28 %, а строк окупності - 2,12 року. Саме цей сценарій слід вважати основним для планування, оскільки він передбачає поступове нарощування обсягів реалізації без надмірно оптимістичних припущень.

Оптимістичний сценарій демонструє потенціал швидшого розвитку нового напрямку. За ним NPV зростає до 10 749,3 тис. грн, PI - до 4,12, IRR - до 89,51 %, а строк окупності скорочується до 1,53 року. Цей варіант не варто брати як основний для ухвалення рішення, але він показує резерв зростання у разі швидкого формування каналів збуту.

Для наочного представлення сценарного аналізу доцільно подати рис. 3.2.

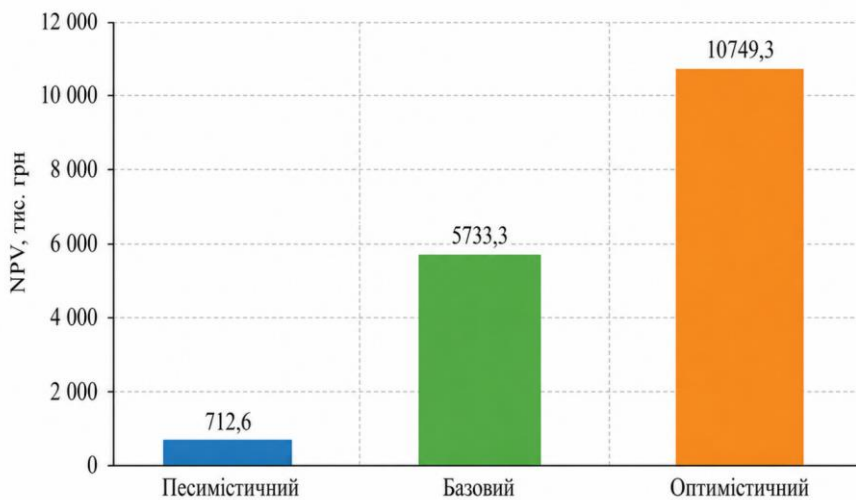


Рисунок 3.2 – Порівняння NPV за сценаріями реалізації проєкту

Джерело: складено автором за розрахунками в Excel на основі фінансової звітності [17, с. 1-2; 18, с. 1-2].

Побічні ефекти реалізації проєкту також потрібно враховувати. Позитивними побічними ефектами є ефективніше використання дубової сировини, поява нового ринку збуту, створення трьох робочих місць, підвищення впізнаваності підприємства і зменшення залежності від одного експортного напрямку. Негативними побічними ефектами можуть бути тимчасове збільшення управлінського навантаження, потреба у контролі якості нового продукту, ризик помилок під час виходу на ринок і додаткові витрати на маркетинг.

Реалізація проєкту супроводжується ризиками, які потрібно ідентифікувати та мінімізувати. Основні ризики наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Основні ризики реалізації проєкту та способи їх мінімізації

Ризик	Сутність ризику	Можливий наслідок	Спосіб мінімізації
Недостатній попит	Повільний вихід на ринок нового продукту	Недоотримання виручки	Попередні переговори, тестові партії, комерційні пропозиції, робота з HoReCa та B2B-покупцями
Подорожчання сировини	Зростання вартості дубового матеріалу	Зменшення маржі	Використання залишків виробництва, довгострокові домовленості з постачальниками, контроль запасів
Технологічний ризик	Нестабільна якість фракції, вологості або термообробки	Повернення продукції, репутаційні втрати	Тестові партії, навчання персоналу, контроль якості кожної партії
Маркетинговий ризик	Слабке просування нового продукту	Низька швидкість продажів	Найм менеджера зі збуту, сайт, каталог, прайс-лист, B2B-комунікація
Фінансовий ризик	Перевищення планових витрат	Зниження ефективності проєкту	Бюджетний контроль, поетапне фінансування, щомісячний аналіз витрат
Логістичний ризик	Затримки поставок покупцям	Втрата клієнтів	Робота з кількома перевізниками, планування запасів готової продукції
Валютний ризик	Коливання курсу при експортних продажах	Зміна фактичної маржі	Часткова прив'язка експортних цін до валюти
Організаційний ризик	Недостатній контроль нового напрямку	Відхилення від плану	Закріплення відповідальних осіб і щомісячний моніторинг показників

Джерело: складено автором

Табл. 3.15 показує, що найбільш суттєвими ризиками є ризик попиту, сировинний ризик, технологічний ризик і маркетинговий ризик. Для їх мінімізації проєкт доцільно запускати поступово: спочатку через тестові партії, комерційні пропозиції та попередні домовленості з покупцями, а вже потім нарощувати виробництво. Такий підхід дозволить не допустити повторного накопичення готової продукції, яке вже було виявлене у другому розділі.

Для контролю реалізації проєкту доцільно запровадити систему щомісячного моніторингу. До ключових показників слід віднести обсяг виробництва, обсяг реалізації, залишки готової продукції, середню ціну продажу, змінну собівартість, валову маржу, чистий грошовий потік, кількість нових клієнтів і частку повторних замовлень.

Таблиця 3.16 – Система контролю реалізації програми фінансового оздоровлення

Контрольний показник	Періодичність контролю	Відповідальний	Управлінська дія у разі відхилення
Обсяг виробництва	щомісячно	Виробничий відповідальний	Коригування виробничого плану
Обсяг продажів	щомісячно	Менеджер зі збуту	Посилення комерційних пропозицій і каналів продажу
Залишки готової продукції	щомісячно	Працівник складу, бухгалтерія	Зменшення виробництва або активізація збуту
Собівартість 1 кг	щомісячно	Бухгалтерія, керівник	Перегляд закупівель і витрат
Валова маржа	щоквартально	Керівник	Коригування ціни або структури витрат
Грошовий потік	щомісячно	Бухгалтерія	Коригування платежів і фінансування
Кількість нових клієнтів	щомісячно	Менеджер зі збуту	Посилення B2B-просування
Повторні замовлення	щоквартально	Менеджер зі збуту	Робота з лояльністю клієнтів

Джерело: складено автором.

Система контролю, подана в табл. 3.16, необхідна для того, щоб програма фінансового оздоровлення не залишилася лише проєктним розрахунком. ПП «Мішель» має регулярно перевіряти, чи відповідають фактичні продажі, витрати і грошові потоки плановим значенням. Якщо попит буде нижчим від очікуваного, підприємство повинно оперативно змінювати канали збуту, пакування, ціну або обсяг виробництва.

Отже, запропонована програма фінансового оздоровлення ПП «Мішель» має комплексний характер. Вона включає конкретний продукт, чітку мету, визначених відповідальних осіб, етапи реалізації, джерела фінансування, кошторис інвестицій, кадрове забезпечення, фінансовий план, розрахунок собівартості, точку

беззбитковості, сценарний аналіз, NPV, PI, PBP, IRR і систему управління ризиками. Це дозволяє вважати проєкт не декларативною рекомендацією, а повноцінною бізнес-пропозицією щодо фінансового оздоровлення підприємства.

Реалізація проєкту дозволить ПП «Мішель» вирішити основні проблеми, виявлені у другому розділі: зменшити залежність від французького ринку, ефективніше використовувати дубову сировину, прискорити оборотність запасів, створити додатковий потік виручки та підвищити прибутковість діяльності. За базовим сценарієм проєкт забезпечує NPV у сумі 5 733,3 тис. грн, PI на рівні 2,66, IRR 60,28 % і строк окупності 2,12 року. Отже, реалізація запропонованого заходу є фінансово доцільною та може стати основою практичної програми фінансового оздоровлення ПП «Мішель».

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти фінансового оздоровлення підприємства. Встановлено, що фінансове оздоровлення є комплексом організаційних, фінансових, виробничих, інвестиційних і ринкових заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, прибутковості, ділової активності та довгострокової фінансової стійкості підприємства.

У першому розділі обґрунтовано, що фінансове оздоровлення не можна ототожнювати лише із санацією або реструктуризацією боргів. Воно має ширший зміст, оскільки охоплює діагностику фінансового стану, виявлення причин кризи, розробку комплексу заходів, вибір джерел фінансування, реалізацію програми та контроль її результативності.

Методично доведено, що ефективність фінансового оздоровлення потрібно оцінювати не одним показником, а системно: через ліквідність, фінансову стійкість, оборотність активів, рентабельність, стан заборгованості, ймовірність банкрутства, а також показники інвестиційної ефективності проекту - NPV, PI, PBP, IRR і точку беззбитковості.

ПП «Мішель» є малим приватним підприємством деревообробної галузі, яке спеціалізується на виробництві дубової заготовки для бондарного виробництва. Підприємство має виробничу базу, досвід роботи з дубовою сировиною, сформовані канали закупівлі лісоматеріалів та досвід експортної діяльності.

Ключовою особливістю бізнес-моделі ПП «Мішель» є висока залежність від французького ринку збуту. За наявними матеріалами, близько 97 % реалізації підприємства було спрямовано до Франції, а основними покупцями виступали BOIS DU VAL DE LOIRE та FORESSENS SARL. Така концентрація збуту створює високий операційно-ринковий ризик.

Аналіз фінансових результатів показав різке погіршення динаміки діяльності підприємства у 2025 році. Чистий дохід зменшився з 50 024,3 тис. грн у 2024 році до 21 552,2 тис. грн у 2025 році, тобто на 28 472,1 тис. грн, або на 56,9 %.

Чистий прибуток ПП «Мішель» скоротився з 4 223,9 тис. грн у 2024 році до 664,5 тис. грн у 2025 році, тобто на 3 559,4 тис. грн, або на 84,3 %. Це свідчить про суттєве погіршення прибутковості та зменшення фінансового запасу міцності підприємства.

Валюта балансу підприємства зменшилася з 22 374,5 тис. грн на 31.12.2024 до 19 123,1 тис. грн на 31.12.2025. Скорочення активів на 3 251,4 тис. грн, або на 14,5 %, свідчить про звуження масштабів господарської діяльності у 2025 році.

Підприємство має дуже високий рівень фінансової автономії. Коефіцієнт автономії у 2025 році становив близько 0,999, що свідчить про майже повну незалежність від позикового капіталу. Довгострокові зобов'язання відсутні, а поточні зобов'язання на кінець 2025 року становили лише 19,6 тис. грн. Отже, ПП «Мішель» не має класичної боргової кризи.

Попри високу ліквідність і мінімальне боргове навантаження, якість оборотних активів погіршилася. Обсяг готової продукції зріс із 5 405,5 тис. грн на 31.12.2024 до 7 010,6 тис. грн на 31.12.2025. Це означає, що значна частина оборотного капіталу фактично заморожена у запасах і не перетворюється на виручку з достатньою швидкістю.

Показники ділової активності підтвердили операційну проблему підприємства. Оборотність активів знизилася з 2,44 раза у 2024 році до 1,04 раза у 2025 році, а оборотність запасів - з 5,51 раза до 1,89 раза. Це свідчить, що активи підприємства у 2025 році генерували значно менший обсяг доходу.

Рентабельність діяльності також погіршилася. Чиста рентабельність продажів знизилася з 8,4 % у 2024 році до 3,1 % у 2025 році. Отже, підприємство залишалося прибутковим, але його прибутковість стала недостатньою для стабільного розвитку та оновлення виробничої бази.

Оцінювання ймовірності банкрутства показало формально низький ризик фінансової неспроможності через високу частку власного капіталу та незначні зобов'язання. Водночас динаміка інтегральних показників погіршується, що підтверджує зростання операційних загроз. Тому фінансове оздоровлення має бути спрямоване не на погашення боргів, а на відновлення доходу, прибутковості та оборотності запасів.

У третьому розділі запропоновано програму фінансового оздоровлення, яка передбачає запуск виробництва термообробленої дубової тріски/чипсів для копчення, виноробства, HoReCa, виробників напоїв, м'ясопереробних підприємств, крафтових виробників і спеціалізованої торгівлі. Загальна потреба в інвестиціях становить 3 450 тис. грн, з яких 40 % пропонується профінансувати за рахунок власних коштів підприємства, а 60 % - за рахунок інвестиційного ресурсу або банківського кредиту. Проект також передбачає наймання трьох додаткових працівників.

Розрахунки підтвердили фінансову доцільність запропонованої програми. За базовим сценарієм NPV становить 5 733,3 тис. грн, PI - 2,66, IRR - 60,28 %, а строк окупності - 2,12 року. Навіть у песимістичному сценарії NPV залишається додатним і становить 712,6 тис. грн, що свідчить про прийнятний запас фінансової стійкості. Реалізація програми дозволить ПП «Мішель» зменшити залежність від французького ринку, створити нове джерело виручки, підвищити оборотність запасів і сформувати основу для подальшого фінансового оздоровлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. О. Антикризисне фінансове управління підприємством. Київ: Ніка-Центр, 2006. 672 с.
2. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Київ: КНЕУ, 2018. 412 с.
3. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 519 с.
4.

Господарський	кодекс	України.	URL:
---------------	--------	----------	------

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення: 03.05.2026).
5. Кодекс України з процедур банкрутства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>. (дата звернення: 03.05.2026).
6. Закон України «Про фінансову реструктуризацію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19>. (дата звернення: 03.05.2026).
7. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення: 03.05.2026).
8. OpenDataBot. ПП «Мішель», код ЄДРПОУ 24892718. URL: <https://opendatabot.ua/c/24892718>. (дата звернення: 03.05.2026).
9. Верховний Суд. Суддя ВС у КГС Олег Васьковський окреслив загальні тенденції у сфері банкрутства. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/presentation/news/1987440/>. (дата звернення: 03.05.2026).
10. Національний банк України. Інфляційний звіт. URL: <https://bank.gov.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
12. World Bank. Ukraine economic updates. URL: <https://www.worldbank.org/>. (accessed: 03.05.2026).

Додано примітку [НШ2]: Відповідно до вимог на оформлення електронних джерел потрібно вказувати дату звернення. Потрібно виправити по всій роботі

13. OECD. Enterprise policy and SME finance materials. URL: <https://www.oecd.org/>. (accessed: 03.05.2026).
14. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and Prediction of Corporate Bankruptcy. The Journal of Finance. 1968.
15. Лісова та деревообробна промисловість України: аналітичні матеріали галузевого ринку. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
16. Методичні рекомендації до підготовки та захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи ОПП «Економіка підприємства». КНЕУ, 2023.
17. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств: навчальний посібник. Суми: СумДУ, 2020. 214 с.
18. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. А. М. Поддєрьогіна. Київ: КНЕУ, 2017. 534 с.
19. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00>. (дата звернення: 03.05.2026).
20. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>. (дата звернення: 03.05.2026).
21. Міністерство фінансів України. Фінансова звітність та нормативне регулювання бухгалтерського обліку. URL: <https://mof.gov.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
22. ДП «Ліси України». Офіційна інформація про діяльність підприємства. URL: <https://e-forest.gov.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
23. Українська енергетична біржа. Офіційний сайт. URL: <https://www.ueex.com.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
24. Українська універсальна біржа. Офіційний сайт. URL: <https://www.uub.com.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).

25. Райффайзен Банк. Офіційний сайт. URL: <https://raiffeisen.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
26. Дія.Бізнес. Аналітичні матеріали для малого та середнього бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
27. European Commission. SME Performance Review. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en. (accessed: 03.05.2026).
28. Eurostat. Structural business statistics. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>. (accessed: 03.05.2026).
29. FAO. Forest products statistics. URL: <https://www.fao.org/forestry/statistics/>. (accessed: 03.05.2026).
30. International Trade Centre. Trade Map methodology and market data. URL: <https://www.trademap.org/>. (accessed: 03.05.2026).
31. UN Comtrade Database. International trade statistics. URL: <https://comtradeplus.un.org/>. (accessed: 03.05.2026).
32. World Bank. Enterprise Surveys methodology. URL: <https://www.enterprisesurveys.org/>. (accessed: 03.05.2026).
33. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs. URL: <https://www.oecd.org/cfe/smes/financing-smes-and-entrepreneurs-23065265.html>. (accessed: 03.05.2026).
34. Національний банк України. Макроекономічний та монетарний огляд. URL: <https://bank.gov.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
35. YouControl. Аналітичні дані про юридичних осіб України. URL: <https://youcontrol.com.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
36. Clarity Project. Дані про юридичних осіб та публічні реєстри. URL: <https://clarity-project.info/>. (дата звернення: 03.05.2026).
37. LigaZakon. Аналітичні матеріали щодо банкрутства та реструктуризації бізнесу. URL: <https://biz.ligazakon.net/>. (дата звернення: 03.05.2026).

38. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
39. Міністерство економіки України. Офіційна інформація щодо економічної політики. URL: <https://me.gov.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
40. Торгово-промислова палата України. Аналітичні матеріали щодо експорту та підприємництва. URL: <https://ucco.org.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
41. Prozorro. Дані про публічні закупівлі та ринки. URL: <https://prozorro.gov.ua/>
42. Державна митна служба України. Митна статистика. URL: <https://customs.gov.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
43. Державна податкова служба України. Інформаційні ресурси та відкриті дані. URL: <https://tax.gov.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
44. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Інформація щодо лісових ресурсів та екологічного регулювання. URL: <https://mepr.gov.ua/>. (дата звернення: 03.05.2026).
45. European Bank for Reconstruction and Development. Business restructuring and recovery resources. URL: <https://www.ebrd.com/>. (accessed: 03.05.2026).
46. Investopedia. Net Present Value, IRR and investment appraisal definitions. URL: <https://www.investopedia.com/>. (accessed: 03.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність малого підприємства ПП «Мішель» за 2023 рік
(баланс на 31.12.2023 / 01.01.2024)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрошена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Приватне підприємство "Мішель"	Дата (рік, місяць, час, хв)	Код
Територія	КНІВСЬКА	за ЄДРПОУ	24092718
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КАТОТТГ	6430000000000000
Вид економічної діяльності	Виробництво зернової тари	за КОПФГ	120
Середня кількість працівників, осіб	10	за КВЕД	16.24
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятком знаком		
Адреса, телефон	Вокзальна, буд. 2 А-1, смт. БОРОДІНКА, БОРОДІНСЬКИЙ РАЙОН, КІЇВСЬКА обл., 07801		56874

1. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив		Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
1	2	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Повільнена вартість	1001	1,8	1,8
Накопичена амортизація	1002	(1,8)	(1,8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50,5	50,5
Основні засоби :	1010	498,2	2 592,7
повільнена вартість	1011	2 129,4	3 529,8
інше:	1012	(1 631,2)	(937,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	548,7	2 643,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	9 019,7	3 586,6
у тому числі готова продукція	1103	5 493,2	955,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 299,1	5 239,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 920,9	1 860,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	92,6	242,0
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	205,3	681,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 512,6	4 458,4
Витрати майбутніх періодів	1170	22,9	71,7
Інші оборотні активи	1190	86,7	111,2
Усього за розділом II	1195	17 067,2	16 009,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	17 615,9	18 653,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	2 430,5	2 670,5
Додатковий капітал	1410	585,2	585,2
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 829,0	17 495,2
Неоплачений капітал	1425	(2 249,5)	(2 159,5)
Усього за розділом I	1495	17 595,2	18 591,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	0,3	4,6
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	15,8
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	20,4	41,2
Усього за розділом III	1695	20,7	61,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	17 615,9	18 653,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 912,9	23 504,1
Інші операційні доходи	2120	4 002,2	3 202,7
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	49 915,1	26 706,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(37 004,5)	(21 877,9)
Інші операційні витрати	2180	(12 137,1)	(7 142,1)
Інші витрати	2270	(106,7)	(44,1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(49 248,3)	(29 064,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	666,8	(2 357,3)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	666,8	(2 357,3)

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

Е.П.Петриченко
Анатолій
Петриченко
Тетяна
Володимирівна
Петриченко Анатолій Васильович
(ініціали, прізвище)
Овсієнко Тетяна Володимирівна
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Б

Фінансова звітність малого підприємства ПП «Мішель» за 2024 рік
(баланс на 31.12.2024 / 01.01.2025)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу 1)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство
Приватне підприємство " Мішель"
Територія
КіПІВСЬКА
Організаційно-правова форма господарювання
Приватне підприємство
Вид економічної діяльності
Підприємство зареєстроване
Середня кількість працівників, осіб
12
Одиниця виміру:
тис. грн. з одним десятковим знаком
Адреса, телефон
Вокзальна, буд. 2 А-1, смт. БОРОДЯНКА, БОРОДЯНСЬКИЙ РАЙОН, КІПІВСЬКА обл., 07801

Дата(ріс,місьн,число)
за ЄДРНОУ
за КАТОРТГ
за КОПФГ
за КВЕД
2025 01 01
24892718
120
16.24

Код за ДКУД
1801006

1.Баланс на 31 грудня 2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	1,8	1,8
Накопичена амортизація	1002	(1,8)	(1,8)
Незавищені капітальні інвестиції	1005	50,5	50,5
Основні засоби :	1010	2 592,7	2 262,3
первісна вартість	1011	3 529,8	3 540,4
знос	1012	(937,1)	(1 278,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 643,2	2 312,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 586,6	8 844,3
у тому числі готова продукція	1103	955,2	5 405,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	5 239,7	2 941,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 860,6	1 804,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	242,0	519,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	681,6	495,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 458,4	5 620,1
Витрати майбутніх періодів	1170	71,7	76,9
Інші оборотні активи	1190	111,2	279,9
Усього за розділом II	1195	16 009,8	20 061,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	18 653,0	22 374,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	2 670,5	511,0
Додатковий капітал	1410	585,2	585,2
Резервний капітал	1415	-	-
Не розподелений прибуток (непокритий збиток)	1420	17 495,2	21 184,8
Неоплачений капітал	1425	(2 159,5)	(-)
Усього за розділом I	1495	18 591,4	22 281,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4,6	0,3
розрахунками з бюджетом	1620	-	3,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	15,8	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	12,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	41,2	76,6
Усього за розділом III	1695	61,6	93,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	18 653,0	22 374,5

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2024 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50 024,3	45 912,9
Інші операційні доходи	2120	1 935,4	4 002,2
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	51 959,7	49 915,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(34 261,9)	(37 004,5)
Інші операційні витрати	2180	(13 014,9)	(12 137,1)
Інші витрати	2270	(326,5)	(106,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(47 603,3)	(49 248,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4 356,4	666,8
Податок на прибуток	2300	(132,5)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	4 223,9	666,8

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

Петриченко
Анатолій Васильович
(ініціали, прізвище)
Тетяна Володимирівна
Овсієнко Тетяна Володимирівна
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток В

Фінансова звітність малого підприємства ПП «Мішель» за 2025 рік
(баланс на 31.12.2025 / 01.01.2026)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(ріс,місьнь,число)	Коди
Приватне підприємство "Мішель"	2026	01 01
Територія	за ЄДРПОУ	24892718
КНІБС/КА	за КАТОТТГ	1
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	120
Вид економічної діяльності	Досліджувальна та створювальна виробництво	16,10
Середня кількість працівників, осіб	за КВЕД	
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	
Адреса, телефон	Воскресня, буд. 2 А-1, смт. БОРОДИНКА, БОРОДИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07801	56874

І. Баланс на 31 грудня 2025 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
		Код	На початок	На кінець
		рядка	звітного року	звітного періоду
І		2	3	4
І. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	-	-
Первісна вартість		1001	1,8	1,8
Накопичена амортизація		1002	(1,8)	(1,8)
Незвершені капітальні інвестиції		1005	50,5	50,5
Основні засоби :		1010	2 262,3	1 944,3
первісна вартість		1011	3 540,4	3 528,2
знош		1012	(1 278,1)	(1 583,9)
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	-	-
Інші необоротні активи		1090	-	-
Усього за розділом І		1095	2 312,8	1 994,8
ІІ. Оборотні активи				
Запаси :		1100	8 844,3	8 263,7
у тому числі готова продукція		1103	5 405,5	7 010,6
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	2 941,0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	1 804,0	677,5
у тому числі з податку на прибуток		1136	519,5	477,7
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	495,5	146,3
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти		1165	5 620,1	7 789,8
Витрати майбутніх періодів		1170	76,9	221,3
Інші оборотні активи		1190	279,9	29,7
Усього за розділом ІІ		1195	20 061,7	17 128,3
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	22 374,5	19 123,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	511,0	511,0
Додатковий капітал	1410	585,2	585,2
Резервний капітал	1415	-	-
Не розподелений прибуток (непокритий збиток)	1420	21 184,8	18 007,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	22 281,0	19 103,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	0,3	0,3
розрахунками з бюджетом	1620	3,8	4,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	12,8	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	76,6	14,9
Усього за розділом III	1695	93,5	19,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22 374,5	19 123,1

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2025 _____ р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21 552,2	50 024,3
Інші операційні доходи	2120	1 593,0	1 935,4
Інші доходи	2240	55,3	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	23 200,5	51 959,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 194,4)	(34 261,9)
Інші операційні витрати	2180	(6 009,7)	(13 014,9)
Інші витрати	2270	(135,2)	(326,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(22 339,3)	(47 603,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	861,2	4 356,4
Податок на прибуток	2300	(196,7)	(132,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	664,5	4 223,9

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

Е.П.Петриченко
Анатолій
Петриченко
Тетяна
Володимирівна
Петриченко Анатолій Васильович
(ініціали, прізвище)
Овсієнко Тетяна Володимирівна
(ініціали, прізвище)



[†] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад