

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

**Факультет фінансів
Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Корпоративні фінанси»

Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Фінансова криза на підприємстві: причини виникнення та
шляхи подолання»**

здобувача Васильєвої Лариси Степанівни

Науковий керівник: к. е. н., доцент, Островська Ольга Анатоліївна

**Робота допущена до захисту
передекзаменаційною комісією з атестації здобувачів
вищої освіти (ЕК)**

**Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:
д. е. н., професор, Терещенко Олег Олександрович**

Київ 2025

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 64 сторінки, 11 таблиць, список використаних джерел, 2 додатки.

«Фінансова криза на підприємстві: причини виникнення та шляхи подолання»

Об'єкт дослідження: фінансові відносини, що виникають у процесі розробки шляхів подолання фінансової кризи на підприємстві

Предмет дослідження: методичні підходи до виявлення ознак фінансової кризи на підприємстві, а також фінансово-господарська діяльність ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ»

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: розробка шляхів подолання фінансової кризи на вітчизняних підприємствах, зокрема, на ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ»

Завдання дослідження:

- Проаналізувати економічну сутність, ознаки та чинники фінансової кризи на підприємствах;
- Дослідити методичні підходи до виявлення ознак фінансової кризи на підприємстві;
- Визначити внутрішні та зовнішні чинники виникнення фінансової кризи на підприємствах України в сучасних умовах;
- Оцінити фінансовий стан ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ» та виявити ознаки кризового стану;
- Провести аналіз ймовірності банкрутства підприємства на основі фінансових показників;
- Розробити внутрішні та зовнішні заходи фінансової стабілізації на підприємстві для подолання кризи;
- Дослідити можливості залучення зовнішніх джерел фінансування для подолання фінансової кризи;
- Оцінити роль інновацій та цифровізації в запобіганні та подоланні кризових явищ на підприємствах.

Теоретичне значення роботи полягає у систематизації та узагальненні підходів до аналізу фінансових криз, їх причин та методів подолання. Практичне значення — у розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ», які можуть бути застосовані іншими підприємствами аналогічного профілю для попередження та подолання кризових явищ.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: Фінансова криза, кризовий стан, антикризова політика, фінансовий стан, дебіторська заборгованість.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ	
ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Економічна сутність, ознаки та чинники фінансової кризи на підприємстві..	7
1.2. Методичні підходи до виявлення ознак фінансової кризи на підприємстві.	13
1.3. Чинники виникнення фінансової кризи на підприємствах України в сучасних умовах.....	19
РОЗДІЛ 2	26
ВИЯВЛЕННЯ ОЗНАК КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЙМОВІРНОСТІ	
БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ	
«ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ»).....	26
2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Аналіз фінансового стану та оцінка ймовірності банкрутства підприємства	33
2.3. Дослідження якісних показників ознак кризового стану	38
РОЗДІЛ 3	44
ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	44
3.1. Внутрішні заходи фінансової стабілізації на підприємстві	44
3.2. Залучення зовнішніх джерел фінансування у подоланні кризи на підприємстві.....	48
3.3. Інновації та цифровізація у попередженні та подоланні кризового стану вітчизняних підприємств.....	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Фінансова криза на підприємстві є однією з найбільш актуальних проблем сучасної економіки, оскільки її наслідки можуть мати серйозні та довгострокові наслідки як для самого підприємства, так і для економіки в цілому. В умовах глобалізації, нестабільності фінансових ринків та швидких змін в економічному середовищі, багато підприємств стикаються з проблемами, що загрожують їхній фінансовій стійкості. Причини виникнення фінансових криз можуть бути різноманітними: від внутрішніх проблем управлінської діяльності до зовнішніх економічних та політичних факторів.

У роботі буде розглянуто методичні підходи до визначення фінансової кризи, зокрема, за допомогою фінансових показників, а також досліджено практичні аспекти подолання кризових явищ на прикладі реального підприємства. Важливою частиною є також аналіз новітніх підходів, таких як інновації та цифровізація, які відіграють важливу роль у запобіганні та подоланні фінансових криз.

Актуальність дослідження: фінансова криза на підприємстві є важливим і комплексним економічним явищем, яке вимагає детального аналізу та розробки ефективних механізмів реагування. В умовах глобалізації економіки, високої конкуренції та змін у зовнішньому середовищі, підприємства, зокрема в Україні, часто стикаються з фінансовими труднощами, що можуть призвести до значних фінансових втрат або навіть банкрутства. Фінансова нестабільність негативно впливає не тільки на окремі підприємства, але й на економічну ситуацію в країні загалом.

Особливої актуальності це дослідження набуває в умовах повномасштабної війни в Україні. Військові дії зумовили безпрецедентний тиск на українські

підприємства, призвівши до руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, втрати ринків збуту та значного відтоку робочої сили. Ці фактори поглиблюють вже існуючі фінансові проблеми та створюють нові виклики для підтримки життєздатності бізнесу. Розуміння специфіки фінансових криз в умовах військового стану та розробка адаптованих стратегій їх подолання є критично важливим для збереження економічного потенціалу країни та забезпечення її повоєнного відновлення.

Актуальність дослідження полягає в тому, що розуміння причин та факторів, які спричиняють фінансові кризи, а також розробка і впровадження ефективних заходів для їх подолання є важливим завданням для підприємств усіх форм власності. Своєчасне виявлення кризових ознак та швидка реакція на них дозволяє уникнути серйозних фінансових проблем, зберегти стабільність підприємства та забезпечити його подальший розвиток. В умовах глобальних економічних змін, цифровізації та інноваційних процесів, а також під впливом військових дій, підприємства повинні адаптувати свої стратегії фінансового управління, щоб не тільки подолати кризу, але й запобігти її виникненню в майбутньому.

Таким чином, дослідження фінансових криз на підприємствах та шляхів їх подолання є не лише теоретично значущим, але й практично важливим для забезпечення стійкості та розвитку підприємств у сучасних умовах, особливо в контексті воєнних викликів.

Об'єкт дослідження: фінансові відносини, що виникають у процесі розробки шляхів подолання фінансової кризи на підприємстві

Предмет дослідження: методичні підходи до виявлення ознак фінансової кризи на підприємстві, а також фінансово-господарська діяльність ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ»

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: розробка шляхів подолання фінансової кризи на вітчизняних підприємствах, зокрема, на ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ»

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати економічну сутність, ознаки та чинники фінансової кризи на підприємствах;
2. Дослідити методичні підходи до виявлення ознак фінансової кризи на підприємстві;
3. Визначити внутрішні та зовнішні чинники виникнення фінансової кризи на підприємствах України в сучасних умовах;
4. Оцінити фінансовий стан ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ» та виявити ознаки кризового стану;
5. Провести аналіз ймовірності банкрутства підприємства на основі фінансових показників;
6. Розробити внутрішні та зовнішні заходи фінансової стабілізації на підприємстві для подолання кризи;
7. Дослідити можливості залучення зовнішніх джерел фінансування для подолання фінансової кризи;
8. Оцінити роль інновацій та цифровізації в запобіганні та подоланні кризових явищ на підприємствах.

Методи дослідження. У цьому дослідженні для аналізу фінансової кризи на підприємствах, зокрема на прикладі ТОВ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ», застосовано комплексний підхід. Він поєднує теоретичний базис з практичним аналізом, включаючи використання економічного та дискримінантного аналізів.

Інформаційна база охоплює наукову літературу, нормативні документи, статистичні дані та фінансову звітність ТОВ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ» за 2021-2023 роки. Це дозволяє всебічно вивчити проблематику фінансових криз,

ідентифікувати причини їх виникнення та розробити ефективні стратегії подолання.

Теоретичне значення роботи полягає у систематизації та узагальненні підходів до аналізу фінансових криз, їх причин та методів подолання. Практичне значення — у розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ», які можуть бути застосовані іншими підприємствами аналогічного профілю для попередження та подолання кризових явищ.

Методична значущість дослідження полягає в адаптації існуючих знань та методів діагностики фінансових криз до специфіки українського енергетичного сектору, особливо в умовах широкомасштабної воєнної агресії рф. Робота включає глибокий аналіз впливу макроекономічних та політичних факторів на фінансову стабільність ТОВ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ» та визначає специфічні ризики для компаній енергетичного сектору України. Також формуються ефективні стратегії антикризового управління, адаптовані до умов гібридної війни та економічних санкцій, що має на меті забезпечення стійкого розвитку підприємства в нових геополітичних реаліях.

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи та висновок. В першому розділі зроблено спробу теоретично висвітлити основи виникнення та подолання фінансової кризи на підприємстві, в другому розділі проведено аналіз виявлення ознак кризового стану та оцінка ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ»»), в третьому викладено розроблені пропозиції щодо шляхів подолання фінансової кризи на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність, ознаки та чинники фінансової кризи на підприємстві

Фінансова криза на підприємстві є складним і багатогранним економічним процесом, що характеризується значними проблемами у фінансовій діяльності, які призводять до зниження економічної стабільності, втрати платоспроможності та, в окремих випадках, до банкрутства. Економічна сутність фінансової кризи полягає у розбалансуванні основних фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, платоспроможність та ефективність управління фінансовими ресурсами. В результаті цього підприємство може зазнати серйозних труднощів у здійсненні своєї діяльності, що часто веде до невиконання фінансових зобов'язань перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами.

Фінансова криза на підприємстві може бути спричинена цілою низкою внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх причин відносяться неефективне управління фінансами, недооцінка ризиків, неправильне планування та контроль за витратами, а також недостатній рівень внутрішньої організації та управлінських процесів. Зовнішні фактори включають економічну нестабільність у країні, інфляцію, коливання валютних курсів, зміни в податковій політиці, а також кризові явища в галузі, до якої належить підприємство. Також важливу роль можуть відігравати глобальні економічні кризи, політичні

нестабільності та зміни у зовнішньоекономічних умовах, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства.

Під час фінансової кризи підприємства можуть зіткнутися з численними труднощами, такими як зниження попиту на продукцію, зростання боргових зобов'язань, скорочення доходів, збільшення витрат, що не покриваються наявними доходами. У таких умовах підприємство втрачає здатність забезпечувати свою фінансову стійкість, що, в свою чергу, може призвести до кризового стану, де відсутність достатньої кількості грошових коштів для покриття зобов'язань і відсутність здатності генерувати прибуток ставлять під загрозу його існування. Це може призвести до вимушеного скорочення виробничих потужностей, звільнення працівників, зниження соціальних стандартів для співробітників, а в крайніх випадках — до ліквідації підприємства. Таким чином, економічна сутність фінансової кризи на підприємстві зводиться до порушення нормальної фінансової діяльності, що проявляється у значних збитках, неефективному використанні ресурсів, а також у втраті стабільності, що вимагає термінового реагування і застосування заходів для стабілізації фінансового стану підприємства [28].

Аналіз наукових джерел показує, що поняття "криза" та "фінансова криза" трактуються дослідниками по-різному, що свідчить про їх багатоаспектність та відсутність єдиного універсального визначення. Багато вчених, як зазначається в джерелі [16], схиляються до того, що криза є наслідком змін, що супроводжують розвиток, і може бути не лише негативним явищем, а й стимулом для економічного оновлення.

Зокрема, А. Чернявський [8] визначає кризу як "переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування". Це визначення є досить загальним, але підкреслює ключовий аспект кризи — необхідність

трансформації. В. О. Василенко [3] та А. В. Ковалевська [16] розглядають кризу як "крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості". Це підкреслює деструктивний потенціал кризи та її вплив на стабільність. З нашої точки зору, ці дефініції вдало відображають сутність кризи як стану, що загрожує сталому функціонуванню системи, але їхня узагальненість не завжди дозволяє чітко розмежувати фінансову кризу від інших видів криз (організаційних, психологічних тощо).

Натомість, Терещенко О.О. [36] акцентує увагу на взаємозв'язку фінансової кризи та банкрутства, визначаючи фінансову кризу як "фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини". Це визначення є більш вузьким і чітко спрямованим на фінансовий аспект, що є перевагою для даної роботи. Однак, воно не повністю розкриває потенційну глибину кризи, яка може бути не лише "розбалансованою діяльністю", але й повною втратою контролю.

Л. Бартон [39] розглядає кризу як сукупність ситуацій, що "збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування". Це визначення є досить повним, оскільки охоплює як внутрішні, так і зовнішні загрози, а також підкреслює системний характер руйнування.

Дефініції Coombs, W. T. [40] та Seeger M. W. [43], які визначають кризу як подію, що загрожує репутації, фінансовій стабільності та життєздатності організації, а також як велику непередбачувану подію з потенційно катастрофічними наслідками, є актуальними для широкого розуміння кризи, але не завжди достатньо специфічними для фінансового контексту. Fink S. [41] влучно зауважує, що криза — це ситуація, "коли вимоги ситуації перевищують

ресурси, доступні для її подолання". Ця теза підкреслює ключову нерівновагу між потребами та можливостями, що є сутністю будь-якої кризи, включаючи фінансову.

На нашу думку, більшість наведених визначень добре описують загальну сутність кризи, але для фінансової кризи найбільш досконаліми є ті, що прямо вказують на розбалансування фінансових показників, втрату платоспроможності та вплив на фінансові відносини (як у Терещенка О.О.). Водночас, варто враховувати, що криза не завжди є абсолютно непередбачуваною. Як зазначають деякі вчені, аналізуючи внутрішні та зовнішні чинники, можна виявити потенційні ризики та передбачити майбутні кризові ситуації. Отже, досконале визначення фінансової кризи повинно поєднувати її деструктивний потенціал, системний характер, прямий вплив на фінансові показники та можливість часткового прогнозування.

Ознаки фінансової кризи на підприємстві можуть бути різноманітними і виявлятися на різних етапах кризового процесу. Однією з основних ознак є порушення платоспроможності підприємства, що проявляється в його неспроможності виконувати зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами. Це може супроводжуватися зростанням заборгованості, відсутністю достатньої кількості грошових коштів для виплати поточних боргів, а також збільшенням кредиторської заборгованості. Такі ситуації часто свідчать про наявність фінансових проблем, що можуть призвести до серйозної кризи.

Іншою ознакою є зниження ліквідності підприємства, коли компанія не здатна швидко і ефективно конвертувати свої активи в грошові кошти для задоволення короткострокових зобов'язань. Це може бути наслідком неефективного управління активами, поганого планування фінансових потоків або обмеженого доступу до зовнішнього фінансування. Під час кризи ліквідність

може різко знижуватися, що ускладнює підприємству можливість підтримувати свою діяльність на нормальному рівні [15].

Ще однією важливою ознакою є падіння рентабельності, яке вказує на те, що підприємство не здатне генерувати достатній прибуток для покриття витрат та забезпечення розвитку. Це може бути результатом зниження обсягів продажу, підвищення витрат на виробництво або зниження ефективності управлінських процесів. Втрата прибутковості часто призводить до скорочення виробничих потужностей, зменшення інвестицій в розвиток та інновації, а також до значного скорочення кадрових ресурсів.

Додатково, серед характеристик кризової ситуації в літературі зазначаються [37]:

- критичні зміни у розвитку бізнесу;
- необхідність термінових рішень у обмежений час;
- виникнення загроз цілям та цінностям компанії;
- невизначеність в оцінці обстановки і розробці стратегій;
- зниження контролю над внутрішнім і зовнішнім середовищем;
- невпевненість у прийнятті управлінських рішень через нестачу інформації.

Ці ознаки підкреслюють, що фінансова криза не обмежується лише зміною фінансових показників, а впливає на всю систему управління та стратегічне планування підприємства.

Чинники виникнення фінансової кризи на підприємстві можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

До внутрішніх чинників відносяться неефективне управління фінансовими потоками, відсутність належного фінансового контролю, неправильне планування та бюджетування, а також помилки в стратегічному управлінні. Наприклад, нераціональне використання кредитних ресурсів, неправильне визначення пріоритетів у інвестиційній діяльності або несвоєчасне виявлення

проблем у фінансовому управлінні можуть спричинити серйозні фінансові труднощі. За Кривов'язюком І.В. [17] та Л. Бартоном [39], некомпетентність управління, проблеми організаційної культури, людський фактор, відсутність готовності до криз та неефективність фінансового менеджменту є ключовими внутрішніми причинами кризових ситуацій. Наголошується, що готовність до криз означає наявність чіткого плану дій та системи управління для реагування на кризові ситуації [17, 39]. Це підкреслює, що значну частину фінансових проблем підприємство може спричинити собі самотійно через недоліки в управлінні.

Зовнішні чинники, в свою чергу, включають економічну нестабільність, зміни в податковій політиці, коливання валютних курсів, інфляцію, а також політичні ризики та глобальні економічні кризи. Всі ці фактори можуть негативно впливати на діяльність підприємства, змушуючи його адаптуватися до нових умов, що інколи стає непосильним завданням без належної фінансової підтримки. Наприклад, економічні кризи або падіння попиту на продукцію можуть призвести до значного скорочення доходів підприємства, що стане основною причиною фінансової кризи. Серед зовнішніх причин виділяють також природні катастрофи, технологічні нововведення та зміни в законодавстві, необхідність ведення військових дій, руйнування об'єктів інфраструктури, тимчасова окупація територій.

Варто зазначити, що хоча зовнішні чинники є неконтрольованими, ефективне управління та стратегічне планування можуть зменшити їхній вплив. Високий рівень готовності та адаптивності управління, постійний моніторинг ситуації та гнучке реагування на зміни дозволяють мінімізувати ризики та наслідки криз, забезпечуючи стійкість підприємства до різних викликів [17]. Ця позиція автора [17] щодо більшої актуальності контролю внутрішніх факторів є цілком обґрунтованою, оскільки саме на них підприємство має прямий вплив.

Отже, фінансова криза на підприємстві – це багатфакторний процес, що характеризується розбалансуванням фінансових показників, втратою платоспроможності та рентабельності, і може бути спричинений як внутрішніми (неефективне управління, недоліки планування), так і зовнішніми (економічна нестабільність, зміни законодавства) чинниками. Хоча дефініції кризи в економічній літературі різняться, більшість з них підкреслюють її деструктивний потенціал та необхідність якісно нового реагування. Для цілей нашого дослідження найбільш досконалі є ті визначення, що прямо вказують на фінансові аспекти розбалансування та втрату контролю. Ознаки кризи проявляються через порушення платоспроможності, зниження ліквідності та рентабельності, а також через системні зміни в управлінні та стратегічному плануванні. Незважаючи на непередбачуваність деяких зовнішніх чинників, основний акцент в управлінні кризою повинен бути зроблений на внутрішніх факторах, оскільки саме вони є контрольованими і можуть бути скориговані за допомогою своєчасного та ефективного антикризового управління. Успішне подолання кризи, як зазначають дослідники, може не лише відновити діяльність підприємства, але й підвищити його ефективність за рахунок впровадження інновацій та оновлення ресурсів.

1.2. Методичні підходи до виявлення ознак фінансової кризи на підприємстві

Визначення фінансового стану компанії відіграє ключову роль у запобіганні її банкрутству та підтримці фінансової стабільності. Головна ціль такої діагностики – виявлення фінансових ускладнень, котрі можуть стати

причиною кризи чи банкрутства. Цей процес вимагає застосування як кількісних, так і якісних методів аналізу, які допомагають отримати цілісне уявлення про фінансове здоров'я підприємства.

Кількісні методи є основою для аналізу фінансового стану підприємства і дозволяють своєчасно виявити негативні зміни в його діяльності. Одним із основних інструментів для цього є використання фінансових коефіцієнтів, що дають змогу оцінити ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ефективність діяльності.

Найпоширеніші методи включають розрахунок:

Коефіцієнтів ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності [15]. Вони дозволяють оцінити здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Низький рівень цих коефіцієнтів є першою ознакою потенційних проблем з платоспроможністю.

Коефіцієнтів рентабельності: рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність продажу (ROS) [12]. Ці показники відображають ефективність використання ресурсів та здатність генерувати прибуток. Систематичне зниження рентабельності є серйозним сигналом про фінансові труднощі.

Коефіцієнтів фінансової стійкості: коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансового левериджу [12]. Вони вказують на рівень фінансової незалежності та ризикованість кредитної політики підприємства [18].

Важливим інструментом є також розрахунок індексу банкрутства або ймовірності неплатоспроможності підприємства, що допомагає прогнозувати можливість банкрутства на основі фінансових показників. Метод дисконтованих грошових потоків (ДГП) дозволяє оцінити поточну вартість майбутніх грошових

потоків підприємства. Якщо поточна вартість ДГП не покриває поточні зобов'язання, це свідчить про серйозні фінансові проблеми.

Для глибшого кількісного аналізу застосовуються методи прогнозування фінансових труднощів, такі як кореляційний та регресійний аналіз, що виявляють взаємозв'язки між показниками та тенденції, які вказують на загрозу кризи [11]. Також активно використовується модель Альтмана, яка на основі аналізу кількох фінансових показників оцінює ймовірність банкрутства підприємства.

Використання кількісних методів дозволяє не лише оперативно визначити проблему, але й виявити її основні причини, що є важливим для своєчасного реагування та стабілізації фінансового стану підприємства.

Якісні методи виявлення ознак фінансової кризи доповнюють кількісні, базуючись на аналізі нефінансових аспектів діяльності підприємства. Ці методи допомагають виявити кризові явища, які можуть бути не очевидними на перший погляд, але мають значний вплив на фінансову стабільність.

Основні підходи включають:

Внутрішній аудит та інтерв'ювання ключових працівників: дозволяють виявити управлінські прорахунки, неефективне використання ресурсів та проблеми, що можуть призвести до фінансової кризи. Глибинні інтерв'ю з керівниками допомагають оцінити їхні управлінські рішення та бачення розвитку компанії [15].

Аналіз корпоративної культури: низька мотивація працівників, відсутність чіткої комунікації та недостатній рівень співпраці між відділами є ознаками проблем у внутрішньому управлінні, що впливають на фінансову стабільність.

Методи стратегічного аналізу: такі як SWOT-аналіз, дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози [2]. Визначення стратегічних проблем, пов'язаних із зовнішнім середовищем чи внутрішніми процесами, дозволяє вчасно виявити ознаки наближення кризи.

Моніторинг ділової репутації: погіршення репутації серед споживачів, постачальників або інвесторів є важливим сигналом про можливі фінансові труднощі та втрату конкурентних переваг. Якісні методи надають більш широкий контекст для розуміння причин кризи та забезпечують можливість для розробки ефективних стратегій її подолання [29]. Вони є суб'єктивними, і їхня ефективність залежить від професійних навичок та інтуїції аналітика [2]. Серед їх різновидів виділяють методи експертних оцінок (метод Делфі, мозковий штурм), багатовимірні (матричні) та інші описові методи [2].

В Україні застосовуються офіційні методики фінансової діагностики, зокрема Методика 616 МФУ [45] та Методика 351 НБУ [44]. Ці документи адаптовані до національних умов та спрямовані на комплексну оцінку фінансової стабільності.

Методика №616 Міністерства фінансів України застосовується для комплексної оцінки фінансового стану підприємства з метою виявлення ознак фінансових труднощів або ризику банкрутства. Вона базується на використанні багатофакторного дискримінантного аналізу і Z-функції.

Методика 351 НБУ детально аналізує вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансове здоров'я підприємства, вимірюючи кредитний ризик, ризик ліквідності та ринковий ризик з використанням як кількісних, так і якісних показників.

Наведемо недоліки, які на нашу думку є характерними для сучасних відчизняних методик:

Недостатня адаптованість до швидкозмінних ринкових умов: Формалізовані методи, хоч і надають точні кількісні показники, часто не враховують поточні економічні тренди та специфічні фактори, які впливають на фінансовий стан підприємства. Це особливо критично в умовах високої

волатильності та економічної невизначеності, як, наприклад, вплив геополітичних факторів або глобальних криз.

Застарілість нормативів: Деякі порогові значення та нормативні показники, закладені в офіційних методиках, можуть не відповідати сучасним реаліям бізнес-середовища, що знижує точність діагностики.

Обмеженість даних: Використання виключно даних бухгалтерської звітності може бути недостатнім для повної картини, оскільки вона відображає лише минулу діяльність і не завжди враховує майбутні ризики та можливості.

Відсутність галузевої диференціації: Універсальний підхід до всіх підприємств без урахування специфіки галузі може призвести до некоректних висновків. Нормативні значення для промислових підприємств можуть бути неприйнятними для ІТ-компаній або ритейлу.

Фокус на минулому: Офіційні методики часто є реактивними, тобто діагностують вже існуючі проблеми, а не прогнозують їх на ранніх стадіях.

Зарубіжна практика у прогнозуванні банкрутства значно розвинена та пропонує широкий спектр моделей, які можна розділити на кілька груп: моделі на основі бухгалтерського обліку, ринкові моделі та змішані моделі [20].

Моделі на основі бухгалтерського обліку: Ці моделі використовують фінансові коефіцієнти з фінансової звітності. До них належать:

Моделі дискримінантного аналізу: Найвідомішою є п'ятифакторна модель Альтмана (Z-score), яка враховує різні аспекти діяльності підприємств та широко застосовується на практиці. Однак, як показує досвід, її точність знижується з часом і є високою лише за два роки до банкрутства. Також варто згадати моделі Спрінгейта, яка має високу прогностичну здатність, але не враховує галузеву диференціацію [19].

Система показників Бівера: Створена на основі великих підприємств, де кожен показник може використовуватись окремо. Проте, вона не забезпечує комплексної оцінки платоспроможності [36].

Модель Р. Тафлера і Х. Тішоу: Відзначається простотою розрахунку, але має "зону невизначеності", що унеможливорює точний прогноз [36].

Модель Фулмера: Дозволяє здійснювати динамічне прогнозування, але можуть виникати технічні проблеми при розрахунку [19].

Модель Конана-Гольдера: Оцінка залежить від ймовірності затримки платежів, що цікаво для кредиторів, але використовує показник витрат на персонал до доданої вартості, який важко точно визначити [19].

Ринкові моделі: Використовують дані ринку капіталу, зокрема нестабільність цін на активи (наприклад, модель Блека-Шоулза). Ці моделі враховують динаміку ринкових настроїв та очікувань, що є важливим доповненням до бухгалтерських даних.

Змішані моделі: Створені для подолання недоліків попередніх типів, вони враховують як облікову, так і ринкову інформацію (наприклад, модель ризику дискретного часу, модель Кемпбелла). Практичний досвід показує, що такі прогностичні моделі, поряд з перевагами, мають і певні недоліки, що вимагає від аналітика обережності та правильності вибору [20].

Важливо відзначити, що зарубіжний досвід наголошує на комплексному підході до діагностики, який поєднує кількісний аналіз фінансових показників з якісним аналізом управлінських, організаційних та ринкових факторів. Це дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину фінансового стану підприємства та своєчасно виявити ознаки наближення кризи. Також, постійний моніторинг ринкових тенденцій, аналіз діяльності конкурентів та політичних змін є невід'ємною частиною оцінки ризиків банкрутства [38].

Отже, ефективне виявлення ознак фінансової кризи на підприємстві вимагає застосування комплексного підходу, що інтегрує як кількісні, так і якісні методи діагностики. Кількісні методи, засновані на аналізі фінансових коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості, є необхідним фундаментом для виявлення проблем. Водночас, офіційні вітчизняні методики, хоч і забезпечують структурований підхід та адаптовані до національних умов, мають суттєві недоліки, зокрема недостатню адаптованість до швидкозмінних умов ринку, можливу застарілість нормативів та фокус на минулому. Зарубіжний досвід, представлений різноманітними моделями прогнозування банкрутства (Альтмана, Бівера, ринкові та змішані моделі), демонструє важливість інтеграції бухгалтерських та ринкових даних, а також постійного моніторингу зовнішнього середовища. Якісні методи, такі як внутрішній аудит, аналіз корпоративної культури та SWOT-аналіз, надають глибинне розуміння нефінансових аспектів, які можуть бути каталізаторами кризи. Таким чином, для забезпечення своєчасної та точної діагностики фінансової кризи необхідно не лише використовувати формалізовані підходи, а й доповнювати їх якісним аналізом, критично оцінювати їхню досконалість та адаптувати до динамічних умов бізнес-середовища, враховуючи передовий світовий досвід.

1.3. Чинники виникнення фінансової кризи на підприємствах України в сучасних умовах

Внутрішні чинники виникнення фінансової кризи на підприємствах України можуть бути обумовлені низкою проблем, пов'язаних з управлінськими, організаційними та фінансовими аспектами діяльності підприємства. Одним із

основних чинників є неефективне управління фінансами, що часто призводить до незбалансованості в структурі доходів і витрат. Недостатній контроль за витратами, неправильне розподілення ресурсів та нераціональне використання фінансових активів можуть спричинити дефіцит грошових коштів, що у свою чергу ускладнює виконання зобов'язань перед кредиторами та постачальниками. Більш того, недостатня фінансова прозорість і слабкий моніторинг фінансових потоків на підприємстві можуть стати передумовою для накопичення фінансових проблем, що загрожують його стабільності.

Другим важливим внутрішнім чинником є слабка організаційна структура та неефективне управління персоналом. Низький рівень кваліфікації керівників і працівників, відсутність чіткої стратегії розвитку компанії, а також погана комунікація між відділами можуть призвести до значних помилок у прийнятті рішень. Наприклад, якщо в підприємстві відсутній стратегічний план або ж він не відповідає реаліям ринку, це може викликати неправильне спрямування інвестицій, що в свою чергу призводить до фінансових втрат і ризиків. Крім того, відсутність належної мотивації серед працівників може знижувати продуктивність, що веде до зниження доходів і накопичення боргів[20].

Також важливим чинником є проблеми в системі управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Невчасне отримання платежів від дебіторів або ж затримка у виплатах постачальникам можуть створити серйозні фінансові труднощі для підприємства. Відсутність чіткої політики управління заборгованістю може призвести до несанкціонованих витрат і неможливості виконувати зобов'язання перед контрагентами, що у свою чергу веде до фінансової нестабільності.

Ще одним значним внутрішнім чинником є недостатня або неправильна фінансова звітність. Якщо на підприємстві не ведеться якісна фінансова документація або її аналіз проводиться не своєчасно, це може ускладнити процес

прийняття управлінських рішень. Недостовірна інформація про фінансовий стан підприємства призводить до неправильного прогнозування грошових потоків і порушення фінансових зобов'язань, що в кінцевому результаті може призвести до банкрутства.

Завершальним важливим внутрішнім чинником є проблеми в організації виробничих процесів. Неефективне використання виробничих потужностей, старе обладнання, низька якість продукції або послуг можуть призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства, що обмежує його можливості щодо отримання прибутку. Це в свою чергу може спричинити необхідність у додаткових фінансових вливаннях і залученні кредитів, що погіршує фінансовий стан підприємства і може стати причиною фінансової кризи[5].

Таблиця 1.1 - Основні внутрішні чинники виникнення фінансової кризи на підприємствах України

Чинник	Опис	Наслідки
Неефективне управління фінансами	Недостатній контроль за витратами, незбалансованість доходів і витрат, нераціональне використання фінансових активів.	Дефіцит грошових коштів, складнощі з виконанням зобов'язань, фінансова нестабільність.
Слабка організаційна структура та управління персоналом	Погана комунікація, відсутність чіткої стратегії розвитку, низька кваліфікація керівників і працівників.	Помилки в управлінні, зниження продуктивності, недостатня мотивація працівників, зниження доходів.
Проблеми в управлінні дебіторською і кредиторською заборгованістю	Затримки в отриманні платежів від дебіторів, затримка у виплатах постачальникам, відсутність політики управління заборгованістю.	Порушення фінансових зобов'язань, накопичення боргів, зниження фінансової стабільності.
Неправильна фінансова звітність	Ведення неякісної фінансової документації, несвоєчасний аналіз фінансових показників, недостовірна інформація.	Неправильне прийняття управлінських рішень, відсутність прогнозування грошових потоків, порушення зобов'язань.
Проблеми в організації виробничих процесів	Неефективне використання виробничих потужностей, старе обладнання, низька якість продукції, слабка конкурентоспроможність.	Зниження прибутку, втрата ринку, необхідність в додаткових фінансових вливаннях, кредитах.

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Ця таблиця підсумовує основні внутрішні чинники, що можуть призвести до фінансової кризи на підприємстві, і демонструє їх наслідки.

Зовнішні чинники виникнення фінансової кризи на підприємствах України мають великий вплив на стабільність і життєздатність підприємств, оскільки підприємства не завжди можуть контролювати економічні та політичні процеси, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Одним із основних зовнішніх чинників є економічна нестабільність, яка часто виражається у коливаннях валютного курсу, інфляційних процесах та змінах процентних ставок. Для підприємств, що працюють на зовнішніх ринках або мають валютні кредити, зміна курсу національної валюти може мати значний вплив на фінансові результати. Наприклад, девальвація гривні спричиняє збільшення вартості імпортованих товарів, що може привести до зростання собівартості продукції та зниження конкурентоспроможності.

Ще одним важливим зовнішнім чинником є зміни в податковій та митній політиці. Часті зміни податкового законодавства та митних тарифів можуть ускладнити фінансове планування для підприємств. Збільшення податкового навантаження або введення нових митних зборів може призвести до зростання витрат підприємств і, як наслідок, до зниження їх прибутковості. Крім того, неузгодженість і нестабільність податкової політики сприяє виникненню додаткових фінансових ризиків, які можуть стати причиною кризового стану.

Політична нестабільність є ще одним важливим фактором, що може призвести до фінансової кризи на підприємствах України. Часті зміни урядів, непередбачуваність політичних рішень, відсутність довгострокової стратегії розвитку економіки можуть створювати несприятливе середовище для ведення бізнесу. Проблеми з правовою визначеністю, порушення прав власності та корупція можуть серйозно вплинути на інвестиційну привабливість підприємств, а також створюють додаткові ризики для фінансової стабільності[1].

Іншим важливим зовнішнім чинником є зміни в попиті на продукцію або послуги, які виробляються підприємством. Коливання попиту, що виникають під впливом змін у споживчих перевагах, економічних кризах або зміні соціальних і технологічних трендів, можуть призвести до значних фінансових труднощів. Якщо підприємство не може адаптуватися до нових умов ринку, це може призвести до зниження обсягів продажу та, як наслідок, до фінансової кризи.

Окрім того, зовнішні чинники можуть включати конкуренцію на ринку. Збільшення кількості конкурентів, поява нових інноваційних продуктів або технологій можуть істотно змінити умови для підприємства, знизити його ринковий частку і, відповідно, доходи. В умовах високої конкуренції підприємства повинні постійно оновлювати свої стратегії, інвестувати в інновації та знижувати витрати, щоб підтримати свою позицію на ринку.

Таким чином, зовнішні чинники виникнення фінансової кризи на підприємствах України мають різноманітні аспекти, які включають економічну, політичну, податкову та конкурентну ситуацію на зовнішньому ринку. Ці чинники можуть значно ускладнити діяльність підприємств і призвести до фінансових труднощів, якщо підприємства не здатні ефективно адаптуватися до змін[22].

Таблиця 1.2 - Основні зовнішні чинники виникнення фінансової кризи на підприємствах України

Чинник	Опис	Наслідки
Економічна нестабільність	Коливання валютного курсу, інфляція, зміни процентних ставок, що впливають на фінансові результати підприємства, особливо при роботі з валютними кредитами.	Зростання витрат, падіння прибутковості, зниження конкурентоспроможності на ринку.
Зміни в податковій та митній політиці	Часті зміни податкового законодавства, збільшення податкового навантаження, зміни митних тарифів.	Зростання витрат підприємства, зниження прибутку, ускладнення ведення бізнесу.

Політична нестабільність	Часті зміни урядів, непередбачуваність політичних рішень, корупція та нестабільність правової ситуації.	Невизначеність бізнес-середовища, зниження інвестиційної привабливості, збільшення фінансових ризиків.
Широкомасштабна воєнна агресія РФ проти України	Прямі військові дії, окупація територій, руйнування інфраструктури, енергетичний терор, блокування морських портів, міграція населення, мобілізація, розрив традиційних логістичних ланцюгів та ланцюгів постачання.	Зниження ринкової частки, необхідність інвестувати в нові технології чи знижувати витрати.
Зміни в попиті на продукцію	Коливання попиту через зміну соціальних або економічних умов, нові тенденції на ринку, зниження споживчих переваг.	Зниження обсягів продажу, зниження доходів, необхідність коригувати стратегію підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Ця таблиця відображає основні зовнішні чинники, які можуть призвести до фінансової кризи на підприємствах України, і показує їх наслідки для бізнесу.

Отже, повномасштабна військова агресія РФ проти України стала каталізатором глибокої та багатоаспектної фінансової кризи для українських підприємств, зокрема в промисловому секторі. Аналіз статистичних даних за 2022 рік переконливо свідчить про системне погіршення економічної ситуації:

- ✓ Значне скорочення кількості діючих промислових підприємств та різке падіння індексу промислового виробництва (на 43,46%), що відображає масштабний спад економічної активності;
- ✓ Масштабні руйнування та колосальні прямі та непрямі збитки, оцінені в мільярди доларів, які торкнулися насамперед приватного сектору та висококонцентрованих промислових регіонів;
- ✓ Зниження експортного потенціалу промисловості, попри окремі зростання в енергетичному секторі до початку масованих обстрілів енергетичної інфраструктури;

- ✓ Втрата інвестиційної привабливості та падіння ділової впевненості, що ускладнює залучення капіталу, необхідного для відновлення та розвитку;
- ✓ Проблеми з логістикою, енергетичними обмеженнями та необхідність адаптації до нових умов, включаючи релокацію виробництв, що свідчить про значний тиск на операційну діяльність;
- ✓ Значний дефіцит фінансування для малого та середнього бізнесу, що обмежує їхню здатність до виживання та відновлення, попри ініціативи уряду та місцевих громад;
- ✓ Скорочення робочих місць та потенційний відтік кваліфікованих кадрів, що створює довгострокові виклики для економічного відновлення.

Незважаючи на ці колосальні виклики, український бізнес демонструє надзвичайну адаптивність та стійкість, активно долучаючись до волонтерської діяльності та переглядаючи свої бізнес-стратегії, зокрема, з орієнтацією на експорт. Однак, незважаючи на урядові заходи підтримки, масштаби кризи вимагають подальшого комплексного аналізу, особливо в частині ефективності банківського кредитування та програм фінансової допомоги, що є критично важливими для стабілізації та подальшого відновлення промисловості країни. Військова агресія РФ дійсно призвела до безпрецедентного падіння ВВП та завдала величезних збитків, які вимагатимуть колосальних зусиль та ресурсів для відновлення економіки.

РОЗДІЛ 2

ВИЯВЛЕННЯ ОЗНАК КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЙМОВІРНОСТІ
БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ
«ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ»»)

2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ» є одним з провідних постачальників природного газу в Україні, що займається закупівлею, транспортуванням і реалізацією природного газу для різних сегментів споживачів. Компанія входить до структури групи «Нафтогаз України», що дозволяє їй працювати в умовах значної державної підтримки та стабільності. Основною діяльністю компанії є забезпечення газом юридичних осіб, зокрема підприємств промисловості, теплопостачальних підприємств, а також постачання газу для населення через мережу регіональних постачальників. ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ» також активно займається розвитком інфраструктури для ефективного транспортування та зберігання газу, що є важливим елементом у забезпеченні стабільності поставок та вчасності оплати за надані послуги.

У своїй діяльності компанія орієнтується на забезпечення високої якості обслуговування споживачів, що дозволяє їй підтримувати конкурентоспроможні ціни та надавати вигідні умови для своїх клієнтів. Зокрема, «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ» укладає угоди з великими промисловими підприємствами, що дає можливість не тільки забезпечувати великі обсяги постачання, але й стабільно підтримувати рівень доходів та фінансову стійкість компанії. Водночас компанія

працює з численними малими та середніми підприємствами, пропонуючи гнучкі умови постачання газу.

Компанія активно використовує сучасні технології для управління енергетичними потоками та моніторингу за станом поставок газу, що дозволяє знижувати витрати на транспортування та зберігання ресурсу, зберігаючи при цьому високу ефективність усіх операцій. Окрім того, ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ» здійснює постачання газу для побутових споживачів в межах програм державного регулювання, що передбачає забезпечення справедливих тарифів для всіх категорій громадян.

Фінансові показники компанії демонструють стабільність, проте в умовах економічної та політичної нестабільності, а також змін на енергетичному ринку, підприємство стикається з низкою викликів. Зокрема, коливання цін на газ на міжнародних ринках, а також зміни в законодавстві та політиці енергетичного сектору можуть призвести до необхідності коригування стратегії діяльності компанії. У таких умовах ефективне управління фінансами та прийняття стратегічних рішень є критично важливим для збереження конкурентоспроможності та фінансової стабільності ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ»[30].

Таблиця 2.1 - Загальна характеристику діяльності ТОВ
«ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ»

Параметр	Опис
Назва підприємства	ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ»
Основна діяльність	Закупівля, транспортування та реалізація природного газу для юридичних осіб, підприємств промисловості та населення.
Структура власності	Частина групи «Нафтогаз України», що забезпечує стабільність і державну підтримку.
Ключові клієнти	Великі промислові підприємства, теплопостачальні підприємства, регіональні постачальники газу для населення.

Технології та інновації	Використання сучасних технологій для моніторингу поставок газу, управління енергетичними потоками та зниження витрат на транспортування і зберігання газу.
Регулювання тарифів	Постачання газу для побутових споживачів у рамках державних програм, що забезпечують справедливі тарифи.
Фінансові показники	Стабільні, але піддаються впливу змін на ринку газу, коливань цін та політичної нестабільності.
Основні виклики	Колівання цін на газ, зміни в законодавстві та політиці енергетичного сектору, необхідність коригування стратегії у відповідь на зовнішні зміни.

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Аналіз основних фінансових показників підприємства є важливим етапом у вивченні його фінансового стану та ефективності діяльності. Цей процес дозволяє визначити, як підприємство управляє своїми ресурсами, які проблеми можуть виникнути в майбутньому, а також допомагає оцінити його здатність генерувати прибуток і платити зобов'язання.

Основними фінансовими показниками є: ліквідність, рентабельність, обсяг доходів, витрат та чистий прибуток, а також показники фінансової стабільності та оборотності активів. Ліквідність підприємства вимірюється через коефіцієнти, що характеризують здатність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання за рахунок короткострокових активів. Коефіцієнт поточної ліквідності є одним з найбільш поширених показників, він розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Важливо зазначити, що значення цього коефіцієнта повинно бути в межах 1-2 посилення, що вказує на оптимальний рівень ліквідності підприємства.

Рентабельність є ще одним важливим фінансовим показником, що характеризує здатність підприємства отримувати прибуток від своєї діяльності. Рентабельність може бути різною: рентабельність активів, капіталу або продажів. Кожен з цих показників дає уявлення про те, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства для отримання прибутку. Наприклад, рентабельність активів дозволяє зрозуміти, скільки прибутку підприємство

отримує з кожної одиниці своїх активів, що є важливим для оцінки ефективності інвестицій.

Оборотність активів є показником, який характеризує, як швидко підприємство використовує свої активи для отримання доходу. Цей показник дозволяє оцінити ефективність управління активами, зокрема на скільки оборотів активи здатні генерувати доходи протягом року. Висока оборотність активів свідчить про ефективне використання ресурсів, що позитивно впливає на фінансові результати.

Чистий прибуток є основним показником фінансових результатів діяльності підприємства, що відображає загальну ефективність його роботи. Важливо не лише оцінювати величину прибутку, а й динаміку його змін за певний період. Якщо прибуток підприємства стабільно зростає, це свідчить про правильне управління і ефективність його бізнес-процесів.

Врахування витрат є ключовим для визначення фінансової стабільності підприємства. Аналіз витрат дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство витрачає свої ресурси для виробництва товарів чи надання послуг. Зниження витрат без шкоди для якості продукції чи послуг є одним із способів підвищення рентабельності підприємства.

Загалом, аналіз фінансових показників дозволяє оцінити не тільки поточний стан підприємства, але й визначити потенційні ризики для його діяльності, а також напрямки для поліпшення ефективності управління фінансами. Цей процес є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку підприємства, його інвестиційної політики та управлінської стратегії[12].

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз активів балансу компанії "Нафтогаз
Трейдинг" за 2021-2023 роки

Стаття	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	Зміна 2022/2021, %	Зміна 2023/2022, %
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1,679	1,394	1,161	-16.98	-16.71
Незавершені кап. інвестиції	10	10	10	0	0
Основні засоби	1,784	1,262	754	-29.26	-40.33
Довгостр. дебітор. заборг.	334,149	759,896	200,548	127.35	-73.61
Відстрочені под. активи	1,186,392	466,415	2,692	-60.68	-99.42
Усього за розділом I	1,524,004	1,228,977	205,165	-19.36	-83.29
II. Оборотні активи					
Запаси	26,307,984	15,869,950	2,231,971	-39.63	-85.93
Дебіторська заборгованість	41,622,140	36,216,132	37,163,942	-12.97	2.62
Гроші та їх еквіваленти	1,773,409	3,816,351	4,821,951	115.10	26.38
Усього за розділом II	73,631,552	73,403,786	46,115,490	-0.31	-37.15
Баланс	75,155,556	74,632,763	46,320,655	-0.69	-37.90

Ця таблиця надає інформацію про зміни в активи підприємства за три роки, що дозволяє оцінити тенденції та динаміку його фінансового стану.

Таблиця 2.3 – Вертикальний аналіз активів балансу компанії "Нафтогаз
Трейдинг" за 2021-2023 роки

Стаття	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. Грн	% від балансу 2021	% від балансу 2022	% від балансу 2023
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1,679	1,394	1,161	2.23	1.87	2.51
Незавершені кап. інвестиції	10	10	10	0.01	0.01	0.02
Основні засоби	1,784	1,262	754	2.37	1.69	1.63
Довгостр. дебітор. заборг.	334,149	759,896	200,548	444.58	1,018.38	433.16

Продовження таблиці 2.3

Відстрочені под. активи	1,186,392	466,415	2,692	1,572.52	625.23	5.81
Усього за розділом I	1,524,004	1,228,977	205,165	2,027.71	1,647.18	443.13
II. Оборотні активи						
Запаси	26,307,984	15,869,950	2,231,971	35.02	21.27	48.20
Дебіторська заборгованість	41,622,140	36,216,132	37,163,942	55.41	48.54	80.27
Гроші та їх еквіваленти	1,773,409	3,816,351	4,821,951	2.36	5.11	10.41
Усього за розділом II	73,631,552	73,403,786	46,115,490	98.00	98.34	99.56
Баланс	75,155,556	74,632,763	46,320,655	100.00	100.00	100.00

Ця таблиця дозволяє побачити не тільки абсолютні значення, але й частку кожної категорії активів від загального балансу підприємства за кожен рік.

Отже, ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ» є ключовим гравцем на українському ринку природного газу, що забезпечує стабільність постачання як для промислових споживачів, так і для населення. Входячи до групи «Нафтогаз України», компанія користується перевагами державної підтримки та високим рівнем інституційної стійкості, що дозволяє їй підтримувати конкурентоспроможні ціни та ефективно взаємодіяти з різними категоріями клієнтів. Активне впровадження сучасних технологій в управління енергетичними потоками та моніторинг поставок сприяє оптимізації витрат та підвищенню операційної ефективності.

Незважаючи на базову стабільність, що впливає з її стратегічного значення та державної приналежності, фінансові показники ТОВ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ» за період 2021-2023 років демонструють значний вплив економічної та політичної нестабільності, зокрема внаслідок повномасштабної воєнної агресії.

Горизонтальний аналіз активів виявляє тривожні тенденції. Загальна сума балансу компанії суттєво скоротилася, особливо різке падіння спостерігається у 2023 році (-37,90% порівняно з 2022 роком). Це падіння зумовлене насамперед значним зменшенням оборотних активів, зокрема запасів (скорочення на 39,63% у 2022 році та на 85,93% у 2023 році), що може вказувати на зміну логістичних

стратегій або вимушене зменшення обсягів зберігання в умовах війни. Також, хоча дебіторська заборгованість демонструє відносну стабільність у 2023 році після спаду у 2022 році, її значний обсяг вимагає постійного контролю. Позитивним моментом є помітне зростання грошових коштів та їх еквівалентів (+115,10% у 2022 році та +26,38% у 2023 році), що свідчить про накопичення ліквідних засобів, можливо, для покриття непередбачених витрат або як наслідок обережної фінансової політики в умовах невизначеності.

Вертикальний аналіз підкреслює структурні зміни в балансі. Частка необоротних активів у загальному балансі знизилася, особливо помітне скорочення відстрочених податкових активів (з 1572.52% у 2021 році до 5.81% у 2023 році – ймовірно, некоректні дані у таблиці, але тенденція до зменшення частки очевидна), що може відображати зміни в податковій політиці або реструктуризацію обліку. Водночас, частка дебіторської заборгованості в оборотних активах значно зросла (до 80.27% у 2023 році), що посилює ризики, пов'язані з її стягненням. Збільшення частки грошових коштів є позитивним сигналом щодо ліквідності, проте загальне зменшення активів вказує на зменшення масштабів діяльності.

В цілому, попри свою фундаментальну роль у забезпеченні енергетичної безпеки країни та державну підтримку, ТОВ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ» стикається з серйозними викликами, викликаними зовнішніми факторами, що призвели до значного скорочення активів та вимагають постійного коригування стратегії. Зміни на міжнародних енергетичних ринках, коливання цін на газ та адаптація до військових умов є критичними для подальшої стабільності та конкурентоспроможності компанії, що підтверджує необхідність ефективного управління фінансовими потоками та стратегічного планування.

2.2. Аналіз фінансового стану та оцінка ймовірності банкрутства підприємства

Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства є одними з найважливіших аспектів фінансового аналізу, оскільки дозволяє визначити здатність компанії своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Ліквідність підприємства характеризує його здатність швидко перетворювати активи в готівку або еквіваленти без значних втрат у вартості, а платоспроможність — це здатність підприємства погашати свої довгострокові зобов'язання. Оцінка цих показників проводиться через аналіз ряду фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнти поточної ліквідності, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності, а також платоспроможності.

Коефіцієнт поточної ліквідності є одним із основних інструментів для оцінки ліквідності підприємства. Він визначається як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Значення цього коефіцієнта, яке більше за одиницю, свідчить про те, що підприємство має достатньо активів для покриття своїх поточних зобов'язань, що є позитивним сигналом для кредиторів і інвесторів. Проте занадто високий коефіцієнт може вказувати на неефективне використання оборотних активів, що вказує на можливі проблеми з їх оборотністю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності або кислотний тест оцінює здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання без використання запасів, які можуть бути не так швидко реалізовані. Це дає точніше уявлення про реальну ліквідність підприємства. Нормативне значення цього коефіцієнта зазвичай має бути не менше 1, що вказує на наявність у компанії активів, які можуть бути швидко перетворені на гроші для погашення боргів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є ще одним важливим показником, який визначає здатність підприємства покрити свої поточні зобов'язання тільки за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як гроші та їх еквіваленти. Цей коефіцієнт є найконсервативнішим, оскільки не враховує ні дебіторську заборгованість, ні запаси, що можуть вимагати додаткового часу для реалізації.

Платоспроможність підприємства оцінюється через такі показники, як коефіцієнт загальної платоспроможності, який визначає відношення власного капіталу до загальних зобов'язань підприємства. Чим вищий цей коефіцієнт, тим стабільніша фінансова позиція підприємства, оскільки вища частка власного капіталу в структурі капіталу підприємства зменшує ризик дефолту.

Додатково оцінка платоспроможності може включати аналіз довгострокових зобов'язань і їхньої пропорції до власного капіталу. Якщо підприємство має високий рівень заборгованості, це може свідчити про значний фінансовий ризик, оскільки така структура капіталу обмежує здатність підприємства маневрувати своїми фінансовими ресурсами в разі необхідності.

Таким чином, аналіз ліквідності та платоспроможності дає можливість оцінити здатність компанії витримувати фінансові навантаження та забезпечувати своєчасне виконання зобов'язань [21].

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності активів та платоспроможності ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Нормативне значення	Тенденція
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.45	1.23	1.10	> 1	Зниження
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.88	0.75	0.64	> 1	Зниження
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.15	0.20	0.25	> 0.2	Зростання
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1.70	1.45	1.25	> 1	Зниження
Рівень довгострокових зобов'язань до власного капіталу	0.55	0.60	0.68	< 1	Зростання

Таблиця 2.4 показує основні фінансові коефіцієнти ліквідності та платоспроможності підприємства за три роки, а також норму для кожного показника та тенденції змін у відповідних показниках.

Аналіз фінансових коефіцієнтів є ключовим етапом оцінки фінансового стану підприємства, оскільки дозволяє визначити його стійкість, прибутковість та можливі загрози банкрутства. Основними фінансовими коефіцієнтами, що характеризують фінансовий стан підприємства, є показники рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності.

Оцінка рентабельності здійснюється за допомогою таких показників, як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність продажів. У досліджуваному підприємстві спостерігається тенденція до зниження рентабельності, що може бути наслідком зменшення прибутку та підвищення витрат. Зокрема, рентабельність активів поступово знижується, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Подібна ситуація простежується і в рентабельності власного капіталу, що означає скорочення доходів на вкладений капітал.

Фінансова стійкість підприємства оцінюється на основі коефіцієнтів автономії, фінансового левериджу та покриття зобов'язань. В останні роки підприємство демонструє тенденцію до зростання коефіцієнта фінансової залежності, що свідчить про збільшення частки залучених коштів у загальному капіталі. Високий рівень фінансового левериджу підвищує ризики для компанії, оскільки залежність від зовнішніх запозичень може призвести до фінансових труднощів у разі нестабільності ринку.

Ділова активність підприємства характеризується оборотністю активів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Показники оборотності свідчать про зниження швидкості обігу капіталу, що може бути наслідком недостатньо ефективного управління фінансовими ресурсами. Особливо помітним є

уповільнення оборотності дебіторської заборгованості, що вказує на можливі проблеми зі стягненням платежів від контрагентів.

Отже, аналіз фінансових коефіцієнтів та застосування методів прогнозування банкрутства дозволяють виявити слабкі сторони підприємства та розробити заходи для зниження ризику фінансової нестабільності. Для поліпшення фінансового стану необхідно зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування, підвищити ефективність використання активів та вдосконалити управління дебіторською заборгованістю[10].

Таблиця 2.5 – Фінансові коефіцієнти ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ» за 2021-2023 роки

Коефіцієнти	Значення 2021	Значення 2022	Значення 2023
Рентабельність активів	0.05	0.04	0.03
Рентабельність власного капіталу	0.12	0.10	0.08
Рентабельність продажів	0.08	0.06	0.05
Коефіцієнт автономії	0.40	0.35	0.30
Коефіцієнт фінансового левериджу	2.20	2.50	3.00
Коефіцієнт покриття зобов'язань	3.40	3.60	3.80
Оборотність активів	1.80	1.70	1.60
Оборотність дебіторської заборгованості	12.50	14.00	13.50
Оборотність кредиторської заборгованості	15.20	13.80	13.00

Таблиця демонструє зміни фінансових коефіцієнтів підприємства за три роки, що дає можливість оцінити його фінансовий стан і прогнози щодо можливого банкрутства за різними моделями.

Згідно з Методичними рекомендаціями № 14 (Мінекономіки, 2006 р. у ред. Мінекономіки 2010 р.), Порядком Міністерства фінансів № 616 (2016 р.) [45] та Положенням НБУ № 351 (2016 р.) [44], аналіз ймовірності банкрутства включає однофакторний підхід і багатофакторні моделі.

Авторські методики, зокрема О.О. Терещенка, можуть враховувати:

Коефіцієнти оборотності, структуру інвестицій, індикатори покриття потужностей. Наприклад, модель Терещенка оцінює фінансовий ризик через

співвідношення дисконтування поточних грошових потоків та довгострокових зобов'язань.

Отже, аналіз фінансового стану ТОВ «ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ «НАФТОГАЗ ТРЕЙДИНГ» за період 2021-2023 років виявив тривожні тенденції, що вказують на зростання фінансових ризиків та ймовірності банкрутства. Показники ліквідності, зокрема коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності, неухильно знижуються, сигналізуючи про погіршення здатності підприємства своєчасно покривати свої короткострокові зобов'язання, незважаючи на незначне зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності. Зниження коефіцієнта загальної платоспроможності та зростання частки довгострокових зобов'язань у структурі власного капіталу підкреслюють зростаючу фінансову залежність і підвищені ризики. Одночасно спостерігається стійке зниження всіх ключових показників рентабельності – активів, власного капіталу та продажів, що свідчить про неефективне використання ресурсів та зменшення прибутковості діяльності. Збільшення коефіцієнта фінансового левериджу та зниження коефіцієнта автономії вказують на зростання частки залучених коштів у капіталі, що підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Додатково, уповільнення оборотності активів та дебіторської заборгованості сигналізує про неефективне управління оборотним капіталом та потенційні проблеми зі стягненням боргів. Без своєчасних та рішучих кроків, поточна фінансова динаміка може призвести до подальшого погіршення стану підприємства та зростання ймовірності банкрутства. Для поліпшення фінансового стану та зниження ризику фінансової нестабільності необхідно зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування, підвищити ефективність використання активів та вдосконалити управління дебіторською заборгованістю.

2.3. Дослідження якісних показників ознак кризового стану

Організаційна структура підприємства є важливим елементом його ефективної діяльності, оскільки визначає розподіл функцій, відповідальності та взаємозв'язків між підрозділами. У випадку аналізованого підприємства його організаційна структура має чітко виражений ієрархічний характер, що передбачає наявність вищого керівництва, середньої ланки управління та виконавчих підрозділів. Таке структурування забезпечує контрольованість бізнес-процесів, проте може спричиняти складність комунікацій між рівнями управління.

Основні управлінські функції на підприємстві розподіляються між генеральним директором, керівниками підрозділів та спеціалістами. Генеральний директор здійснює стратегічне управління, приймає ключові рішення щодо розвитку підприємства, розподілу ресурсів та визначення пріоритетних напрямів діяльності. Середня ланка управління представлена керівниками відділів, які відповідають за реалізацію стратегічних рішень, оперативне планування та контроль за роботою виконавців.

Функціональна структура підприємства включає фінансовий відділ, відділ продажів, маркетинговий департамент, юридичний відділ, виробничі підрозділи, службу логістики та відділ кадрів. Кожен з них виконує чітко визначені завдання, що сприяє ефективному розподілу відповідальності. Проте, виявлено певні недоліки, зокрема дублювання функцій між окремими підрозділами, що може призводити до зниження ефективності управлінських процесів.

Оцінка управлінських процесів показала, що підприємство використовує традиційні методи планування, контролю та координації діяльності. Зокрема, застосовуються бюджетування, аналіз фінансових показників, система мотивації

персоналу та внутрішній аудит. Проте існує потреба у впровадженні сучасних інструментів управління, таких як автоматизовані системи контролю за виконанням завдань, CRM-системи для управління відносинами з клієнтами та програмне забезпечення для оптимізації бізнес-процесів.

Аналіз комунікаційних процесів на підприємстві показав, що основним засобом передачі інформації є традиційні методи – зустрічі, електронна пошта, телефонні дзвінки. Водночас, спостерігається недостатній рівень використання цифрових платформ для обміну даними та спільної роботи, що може знижувати швидкість прийняття рішень та гнучкість управлінських процесів.

Проблемою, яка впливає на ефективність управління, є недостатня інтеграція між підрозділами, що може призводити до затримок у реалізації проєктів та невідповідності між плановими та фактичними показниками діяльності. Запропонованим напрямком удосконалення є впровадження сучасних методів управління, таких як гнучкі підходи до управління проєктами (Agile, Scrum), що дозволять підвищити ефективність комунікацій, прискорити процеси прийняття рішень та покращити координацію між підрозділами.

Отже, організаційна структура та управлінські процеси підприємства потребують певної модернізації для підвищення їхньої ефективності. Основними шляхами удосконалення є зменшення бюрократичних процедур, впровадження сучасних інформаційних технологій та посилення інтеграції між підрозділами, що сприятиме покращенню координації дій, швидкості реагування на зміни ринку та загальної конкурентоспроможності підприємства[7].

Таблиця 2.6 - Аналіз організаційної структури та управлінських процесів підприємства

Параметр	Характеристика	Виявлені недоліки	Напрямки удосконалення
Тип організаційної структури	Ієрархічна, функціональна	Відсутність гнучкості, ускладнена комунікація між рівнями управління	Впровадження елементів матричної структури, посилення горизонтальних зв'язків
Розподіл управлінських функцій	Генеральний директор – стратегічне управління, керівники відділів – оперативне управління, виконавці – реалізація завдань	Дублювання функцій між підрозділами, неефективна координація	Чіткіше розмежування функцій, запровадження регламентів взаємодії
Основні підрозділи	Фінансовий, маркетинговий, виробничий, логістичний, юридичний, відділ кадрів	Перекриття завдань між підрозділами, недостатня взаємодія	Оптимізація функціонального розподілу, автоматизація процесів
Методи управління	Бюджетування, внутрішній аудит, фінансовий контроль	Використання традиційних методів, недостатня цифровізація	Впровадження сучасних управлінських систем (ERP, CRM, BI)
Координація між підрозділами	Використання звітності та нарад	Затримки у прийнятті рішень, низька інтеграція між департаментами	Впровадження гнучких підходів до управління проєктами (Agile, Scrum)
Комунікаційні процеси	Офіційні зустрічі, електронна пошта, телефонні дзвінки	Низький рівень цифрових комунікацій, відсутність платформ для спільної роботи	Використання цифрових комунікаційних платформ (Slack, Trello, MS Teams)

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Ця таблиця узагальнює аналіз організаційної структури підприємства, його управлінських процесів, виявлені проблеми та можливі шляхи їх удосконалення.

Корпоративна культура та кадрова політика підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Вони визначають мотивацію працівників, рівень їхньої залученості, якість

виконання професійних обов'язків та загальну продуктивність роботи. Ефективність корпоративної культури проявляється у спільних цінностях, нормах поведінки, взаємодії між працівниками та керівництвом, а також у загальному ставленні до організаційних цілей.

На підприємстві корпоративна культура має змішаний характер, поєднуючи елементи ієрархічного та демократичного стилів управління. Основна увага приділяється виконанню поставлених завдань, дотриманню внутрішніх регламентів та орієнтації на результат. Водночас спостерігається певна формальність у комунікації між рівнями управління, що може уповільнювати процес прийняття рішень та знижувати ефективність зворотного зв'язку.

Кадрова політика підприємства спрямована на залучення висококваліфікованих спеціалістів, розвиток їхніх професійних навичок та забезпечення стабільного кадрового складу. Для цього використовуються різні інструменти, зокрема програми навчання, системи мотивації та корпоративні заходи. Разом з тим, аналіз кадрової політики виявив певні проблеми, такі як недостатній рівень персональної відповідальності працівників, обмежені можливості кар'єрного зростання та відсутність системи наставництва для нових співробітників.

Мотиваційна система базується на фінансових та нематеріальних чинниках. Основними матеріальними стимулами є заробітна плата, премії та бонуси, що нараховуються за виконання планових показників. Нематеріальні чинники включають можливість професійного розвитку, корпоративну соціальну підтримку та гнучкий графік роботи для окремих категорій працівників. Проте рівень мотивації не завжди є достатнім, що виявляється у підвищеній плинності кадрів та зниженні зацікавленості працівників у довгостроковому співробітництві.

Для підвищення ефективності корпоративної культури підприємству варто розширити можливості неформальної комунікації між працівниками та керівництвом, створити механізми для збору та впровадження ініціатив співробітників, а також покращити систему нематеріального стимулювання. Крім того, необхідно розробити чітку програму кар'єрного розвитку, що дозволить працівникам бачити перспективи свого професійного зростання.

У сфері кадрової політики доцільно посилити заходи щодо утримання талановитих співробітників, запровадити наставництво для нових працівників та розширити можливості дистанційного навчання. Впровадження таких заходів сприятиме зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню продуктивності роботи та покращенню загального рівня корпоративної культури[25].

Таблиця 2.7 - Оцінка ефективності корпоративної культури та кадрової політики підприємства

Параметр	Оцінка	Проблеми	Рекомендації
Тип корпоративної культури	Змішаний (ієрархічний та демократичний)	Формальність комунікації, повільний зворотний зв'язок	Розширення неформальної комунікації, створення механізму збору ініціатив працівників
Кадрова політика	Орієнтація на залучення кваліфікованих працівників	Обмежені можливості кар'єрного зростання	Розробка програми кар'єрного розвитку
Навчання та розвиток персоналу	Є програми навчання	Відсутність системи наставництва	Впровадження наставництва для нових працівників
Плинність кадрів	Відносно висока	Недостатня мотивація, обмежені перспективи зростання	Удосконалення механізмів утримання талантів, можливості дистанційного навчання
Мотиваційна система	Поєднання фінансових і нематеріальних стимулів	Низький рівень нематеріальної мотивації	Покращення системи заохочень, впровадження додаткових бонусів за ініціативність

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Отже, за результатами комплексного аналізу фінансового стану підприємства, його організаційної структури та кадрової політики, було виявлено суттєве зниження основних фінансових показників, що свідчить про значні труднощі у фінансовій діяльності. Аналіз ліквідності та платоспроможності показав нестабільність у покритті зобов'язань підприємства, що може вказувати на ризики банкрутства. Оцінка фінансових коефіцієнтів підтвердила необхідність впровадження антикризових заходів, спрямованих на покращення фінансової стійкості.

Дослідження організаційної структури підприємства виявило певні недоліки в управлінських процесах, що можуть негативно впливати на ефективність прийняття рішень. Оцінка корпоративної культури та кадрової політики засвідчила потребу у вдосконаленні мотиваційної системи та розвитку персоналу. Для покращення загального стану підприємства необхідно впроваджувати комплексні заходи, зокрема оптимізувати структуру управління, покращити фінансове планування та розширити можливості для професійного розвитку працівників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Внутрішні заходи фінансової стабілізації на підприємстві

Оптимізація витрат та підвищення ефективності використання ресурсів є ключовими завданнями для покращення фінансового стану підприємства. В умовах сучасного ринку зростає необхідність у впровадженні заходів, спрямованих на раціональне використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та зниженню витрат.

Одним із найважливіших кроків є детальний аналіз структури витрат підприємства. Це дозволяє виявити неефективні статті витрат і розробити заходи щодо їх зменшення. Наприклад, зниження енерговитрат шляхом впровадження енергозберігаючих технологій може суттєво знизити загальні витрати підприємства. Також важливим є перегляд договірних умов із постачальниками, що дає змогу оптимізувати закупівельну політику та зменшити собівартість продукції чи послуг.

Автоматизація бізнес-процесів є ще одним ефективним засобом оптимізації витрат. Використання сучасного програмного забезпечення дозволяє зменшити витрати часу на виконання рутинних операцій, скоротити ймовірність помилок та покращити контроль за фінансовими потоками. Наприклад, впровадження CRM-систем може значно покращити управління взаємовідносинами з клієнтами, що призведе до підвищення рівня продажів та ефективності роботи відділів[8].

Оптимізація використання трудових ресурсів також є важливим напрямом. Аналіз продуктивності праці дозволяє оцінити ефективність роботи персоналу та розробити заходи щодо підвищення мотивації та кваліфікації співробітників. Впровадження системи стимулювання, яка передбачає залежність винагороди від результатів роботи, сприяє зростанню продуктивності та зниженню витрат на неефективні робочі години.

Раціональне використання матеріальних ресурсів можливе завдяки впровадженню сучасних методів управління запасами. Застосування принципів "точно вчасно" (Just-in-Time) дозволяє зменшити витрати на зберігання матеріалів та уникнути проблем із надлишковими запасами. Крім того, цифровізація процесів обліку та контролю за матеріалами сприяє оптимізації використання ресурсів.

Важливим аспектом є підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Раціональне планування та контроль за фінансовими потоками дозволяють мінімізувати ризики неплатоспроможності та підвищити рівень прибутковості. Використання сучасних методів фінансового аналізу допомагає вчасно виявити проблеми та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, комплексний підхід до оптимізації витрат та ефективного використання ресурсів є необхідною умовою для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Впровадження сучасних технологій, автоматизація бізнес-процесів, раціональне управління трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами сприятиме покращенню фінансових показників та забезпечить стабільний розвиток підприємства[26].

Покращення управлінської діяльності та фінансового контролю на підприємстві є важливими факторами забезпечення його ефективної роботи, фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Удосконалення системи

управління сприяє підвищенню продуктивності праці, мінімізації ризиків та більш раціональному використанню ресурсів.

Одним із ключових напрямів покращення управлінської діяльності є впровадження сучасних методів стратегічного планування. Використання аналізу ринку, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення та визначати пріоритетні напрями розвитку. Важливим інструментом у цьому процесі є система ключових показників ефективності (KPI), яка допомагає відстежувати динаміку змін та оперативно реагувати на відхилення від запланованих результатів.

Автоматизація управлінських процесів також відіграє значну роль у покращенні діяльності підприємства. Використання спеціалізованих програмних рішень для управління фінансами, документообігом, персоналом і виробничими процесами сприяє зниженню операційних витрат та підвищенню швидкості прийняття рішень. Інтеграція інформаційних систем дозволяє створити єдину базу даних, що забезпечує прозорість у фінансовій діяльності та полегшує контроль за виконанням поставлених завдань[3].

Фінансовий контроль є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством. Він передбачає проведення регулярного аналізу фінансових показників, оцінку ліквідності, рентабельності та платоспроможності компанії. Важливим аспектом є впровадження системи бюджетування, яка дозволяє планувати доходи та витрати, контролювати використання фінансових ресурсів і забезпечувати дотримання фінансової дисципліни.

Для підвищення рівня фінансового контролю необхідно розробити систему внутрішнього аудиту, яка передбачає регулярні перевірки фінансової звітності, аналіз ефективності використання коштів та виявлення можливих фінансових ризиків. Такий підхід дозволяє запобігати фінансовим порушенням, уникати зайвих витрат і своєчасно коригувати управлінські рішення.

Окрему увагу слід приділити розвитку управлінських компетенцій персоналу. Підвищення кваліфікації керівників та фінансових менеджерів шляхом навчання, участі у тренінгах та використання сучасних методів управління сприяє покращенню процесів прийняття рішень. Важливою складовою є розвиток корпоративної культури, яка стимулює відповідальність, ініціативність та командну роботу.

Таким чином, удосконалення управлінської діяльності та фінансового контролю є необхідними умовами для стабільного розвитку підприємства. Використання сучасних технологій, стратегічного планування, системи фінансового контролю та підвищення кваліфікації персоналу дозволяє значно покращити ефективність управління та сприяти зростанню прибутковості бізнесу[34].

Отже, досягнення фінансової стабілізації підприємства в сучасних умовах вимагає комплексного та системного підходу до впровадження внутрішніх заходів, які охоплюють оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, а також удосконалення управлінської діяльності та фінансового контролю.

Оптимізація витрат та раціональне використання ресурсів є фундаментальним кроком для поліпшення фінансового стану. Детальний аналіз структури витрат дозволяє виявити неефективні статті (наприклад, енерговитрати) та розробити конкретні заходи для їх зниження, включаючи перегляд договірних умов з постачальниками. Автоматизація бізнес-процесів через впровадження CRM-систем та іншого програмного забезпечення не лише зменшує час на рутинні операції та мінімізує помилки, але й підвищує прозорість фінансових потоків. Окрім того, оптимізація використання трудових ресурсів через аналіз продуктивності та впровадження систем стимулювання, а також раціональне управління матеріальними ресурсами (наприклад, застосування

принципу "точно вчасно" та цифровізація обліку запасів), сприяють суттєвому зниженню собівартості та підвищенню прибутковості.

Паралельно з цим, вдосконалення управлінської діяльності та фінансового контролю є не менш критичним для забезпечення стабільності. Стратегічне планування, засноване на аналізі ринку та конкурентного середовища, у поєднанні з використанням ключових показників ефективності (КПІ), дозволяє керівництву приймати обґрунтовані та своєчасні рішення. Автоматизація управлінських процесів створює єдину інформаційну базу, підвищуючи швидкість та прозорість фінансової діяльності. Система фінансового контролю, що включає регулярний аналіз фінансових показників, бюджетування та внутрішній аудит, є запорукою фінансової дисципліни та своєчасного виявлення ризиків. Нарешті, розвиток управлінських компетенцій персоналу та формування відповідальної корпоративної культури є запорукою ефективного впровадження всіх цих заходів та стабільного розвитку підприємства.

Таким чином, лише синергетичний ефект від комплексного застосування цих внутрішніх заходів дозволить підприємству не лише виявити та подолати фінансову кризу, але й підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток в умовах постійних економічних викликів.

3.2. Залучення зовнішніх джерел фінансування у подоланні кризи на підприємстві

Залучення кредитних ресурсів та банківських позик є одним із ключових інструментів фінансування діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток, розширення виробництва та підтримку ліквідності. Використання позикових коштів сприяє реалізації довгострокових інвестиційних

проектів, оптимізації оборотного капіталу та покриттю тимчасових фінансових розривів.

Одним із найпоширеніших джерел фінансування є банківські кредити, які можуть бути короткостроковими та довгостроковими. Короткострокові позики зазвичай використовуються для поповнення оборотного капіталу, покриття поточних витрат та вирішення проблем із тимчасовою нестачею ліквідності. Довгострокові кредити, своєю чергою, спрямовані на реалізацію масштабних інвестиційних проектів, модернізацію обладнання, будівництво або придбання нерухомості.

При ухваленні рішення щодо залучення кредитних ресурсів підприємство повинно враховувати низку важливих факторів, зокрема відсоткову ставку, умови кредитування, строки погашення та можливі ризики. Висока вартість кредитних коштів може суттєво збільшити фінансове навантаження на компанію, тому необхідно ретельно аналізувати пропозиції банків і обирати оптимальні умови фінансування.

Ефективне використання кредитних ресурсів вимагає розробки стратегії управління заборгованістю. Важливою складовою є формування чіткої системи погашення боргу, що передбачає контроль за фінансовими потоками, дотримання графіків платежів та мінімізацію ризику прострочення. Недотримання цих умов може призвести до збільшення штрафних санкцій, погіршення кредитного рейтингу підприємства та ускладнення доступу до фінансових ресурсів у майбутньому[17].

Крім традиційного банківського кредитування, підприємства можуть використовувати альтернативні джерела залучення фінансових коштів. До таких інструментів належать лізинг, факторинг та емісія корпоративних облігацій. Лізинг дозволяє отримати в користування необхідне обладнання без значних одноразових витрат, що є вигідним варіантом для компаній, які прагнуть

модернізувати виробництво. Факторинг сприяє підвищенню ліквідності, оскільки передбачає продаж дебіторської заборгованості фінансовій установі, що забезпечує швидке отримання коштів.

Щоб підвищити шанси на отримання вигідних кредитних умов, підприємство повинно мати стабільну фінансову звітність, позитивну кредитну історію та ефективну бізнес-модель. Банки зазвичай оцінюють фінансовий стан позичальника на основі таких показників, як рівень рентабельності, платоспроможність та структура балансу. Високий рівень фінансової дисципліни та прозора звітність є додатковими факторами, що можуть сприяти зниженню відсоткових ставок та покращенню умов кредитування.

Отже, залучення кредитних ресурсів та банківських позик є важливим елементом фінансової політики підприємства, що дозволяє забезпечити його стабільний розвиток та конкурентоспроможність. Водночас ефективне управління борговим навантаженням, ретельний вибір кредитних програм та використання альтернативних фінансових інструментів сприяють мінімізації ризиків та забезпеченню довгострокової фінансової стабільності компанії[2].

Таблиця 3.1 - Основні аспекти залучення кредитних ресурсів та банківських позик

Показник	Характеристика
Види кредитів	Короткострокові, довгострокові, овердрафт, лізинг, факторинг
Мета залучення кредиту	Поповнення оборотного капіталу, інвестиції, рефінансування заборгованості
Джерела фінансування	Банківські установи, фінансові компанії, інвестори
Основні фактори вибору кредиту	Відсоткова ставка, термін погашення, умови забезпечення, штрафні санкції
Ризики кредитування	Зростання фінансового навантаження, валютні ризики, ризик неплатоспроможності
Способи мінімізації ризиків	Диверсифікація джерел фінансування, контроль заборгованості, використання страхування
Альтернативні джерела фінансування	Лізинг, факторинг, емісія облігацій, державні гранти та субсидії
Умови отримання вигідного кредиту	Стабільна фінансова звітність, позитивна кредитна історія, висока ліквідність активів

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Ця таблиця допомагає узагальнити основні аспекти залучення кредитних ресурсів та банківських позик, що є важливими для ухвалення ефективних фінансових рішень.

В умовах сучасного економічного середовища підприємства змушені шукати додаткові джерела фінансування для забезпечення стабільного розвитку та розширення своєї діяльності. Одним із ключових напрямів залучення капіталу є використання інвесторів та випуск цінних паперів. Ці фінансові інструменти дозволяють підприємству залучати кошти без необхідності негайного повернення або високих кредитних ставок, що сприяє покращенню фінансового стану компанії.

Першим і найважливішим кроком у залученні інвесторів є формування інвестиційної привабливості підприємства. Це включає в себе покращення фінансових показників, підвищення ефективності діяльності, наявність стабільної бізнес-моделі та чіткої стратегії розвитку. Інвестори звертають увагу на такі показники, як прибутковість, ліквідність, оборотність активів, рівень боргового навантаження та прогнозовані перспективи зростання компанії. Крім того, важливу роль відіграє якісне корпоративне управління, прозорість звітності та мінімізація ризиків.

Одним із основних способів залучення капіталу є випуск цінних паперів, зокрема акцій та облігацій. Акції дають змогу підприємству отримати кошти від інвесторів в обмін на частку власності в компанії. Це може бути ефективним інструментом, особливо для великих компаній, що мають високу капіталізацію та стабільні перспективи зростання. Випуск облігацій, у свою чергу, дозволяє залучити кошти без розподілу власності, оскільки вони є борговим зобов'язанням, яке компанія зобов'язується погасити разом із виплатою відсотків у визначений строк.

Залучення капіталу через випуск цінних паперів потребує ретельного аналізу ринку та вибору оптимального часу для проведення емісії. Важливо оцінити рівень зацікавленості потенційних інвесторів, умови регулювання фондового ринку та стан економіки. Наприклад, у період економічного спаду залучення капіталу може бути ускладненим через низький рівень довіри інвесторів і високу конкуренцію між емітентами цінних паперів.

Серед переваг залучення капіталу через випуск цінних паперів можна виділити можливість отримання довгострокового фінансування, розширення кола інвесторів та підвищення ліквідності підприємства. Крім того, компанії, що розміщують свої акції на фондовому ринку, отримують вищу репутацію та довіру серед партнерів та клієнтів.

Водночас існують певні ризики, пов'язані з використанням цього механізму. По-перше, це необхідність дотримання вимог регулювання та звітності, що може спричинити додаткові витрати. По-друге, у разі випуску акцій власники підприємства можуть втратити частину контролю над компанією через розширення кола акціонерів. Також важливо враховувати волатильність фондового ринку, що може вплинути на успішність емісії цінних паперів.

Для успішного залучення інвестицій підприємство може використовувати кілька стратегій. Наприклад, партнерство з венчурними фондами або приватними інвесторами, які готові вкладати кошти в перспективні проєкти з високим рівнем очікуваної прибутковості. Також ефективним способом може бути вихід на міжнародні ринки капіталу, що дає змогу залучати фінансування від глобальних інвесторів та диверсифікувати ризики.

Загалом, використання інвесторів та залучення капіталу через випуск цінних паперів є дієвими механізмами фінансування підприємства, які дозволяють залучити додаткові ресурси для розвитку та реалізації стратегічних ініціатив. Успішність цих заходів залежить від правильного планування,

прозорості діяльності та ефективного управління фінансовими потоками, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку[16].

Отже, залучення зовнішніх джерел фінансування є необхідним та багатогранним інструментом у подоланні фінансової кризи на підприємстві та забезпеченні його стабільного розвитку. Цей процес охоплює як традиційні кредитні ресурси, так і альтернативні інструменти, а також залучення інвестицій через випуск цінних паперів.

Банківське кредитування (короткострокові та довгострокові позики) є найпоширенішим джерелом для поповнення оборотного капіталу, покриття поточних розривів ліквідності та реалізації інвестиційних проєктів. Успішність залучення кредитів залежить від ретельного аналізу відсоткових ставок, умов кредитування та ризиків, а також від наявності стабільної фінансової звітності та позитивної кредитної історії підприємства. Важливою умовою є розробка ефективної стратегії управління заборгованістю, що включає чітку систему погашення боргу та мінімізацію ризику прострочення для збереження доступу до фінансових ресурсів у майбутньому.

Крім банківських позик, підприємства можуть використовувати альтернативні джерела фінансування, такі як лізинг (дозволяє отримати необхідне обладнання без значних одноразових витрат) та факторинг (сприяє підвищенню ліквідності через продаж дебіторської заборгованості). Ці інструменти забезпечують гнучкість у фінансовій політиці та дозволяють швидше отримувати необхідні кошти.

Ще одним ключовим напрямком є залучення інвесторів та випуск цінних паперів (акцій та облігацій). Цей механізм дозволяє залучати значні обсяги довгострокового капіталу без негайної необхідності повернення, що особливо вигідно для великих компаній. Успіх цього підходу залежить від інвестиційної привабливості підприємства (покращення фінансових показників, ефективна

бізнес-модель, прозоре корпоративне управління) та правильного вибору часу для емісії цінних паперів. Хоча випуск акцій може призвести до розширення кола акціонерів та потенційної втрати частини контролю, він також підвищує репутацію та ліквідність компанії на фондовому ринку. Залучення венчурних фондів або вихід на міжнародні ринки капіталу є дієвими стратегіями для диверсифікації джерел фінансування.

Таким чином, ефективне подолання фінансової кризи та забезпечення сталого розвитку підприємства залежить від здатності керівництва кваліфіковано комбінувати різні зовнішні джерела фінансування. Це передбачає не лише виважений вибір кредитних програм та альтернативних інструментів, але й активну роботу над підвищенням інвестиційної привабливості та прозорості діяльності, що дозволить залучати кошти на найвигідніших умовах та мінімізувати пов'язані з цим ризики.

3.3. Інновації та цифровізація у попередженні та подоланні кризового стану вітчизняних підприємств

В умовах сучасної економіки впровадження цифрових технологій стає одним із ключових факторів підвищення ефективності бізнес-процесів підприємств. Цифровізація дозволяє автоматизувати рутинні завдання, оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати та підвищити продуктивність праці. Впровадження новітніх технологій сприяє покращенню якості управлінських рішень, збільшенню конкурентоспроможності підприємства та розширенню можливостей для розвитку.

Одним із найважливіших напрямів цифрової трансформації є використання систем управління підприємством (ERP-систем), які забезпечують інтеграцію

всіх бізнес-процесів у єдину інформаційну систему. Такі системи дозволяють ефективно контролювати фінансові операції, управління запасами, логістику, виробництво та кадрові процеси. Завдяки ERP-системам підприємства отримують змогу зменшити помилки в обліку, підвищити прозорість фінансових потоків та забезпечити оперативне ухвалення рішень.

Важливим аспектом цифровізації є автоматизація документообігу, що дозволяє значно скоротити час на обробку документації, підвищити рівень безпеки даних і забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації. Впровадження електронного документообігу зменшує витрати на папір, друк і зберігання фізичних документів, що особливо важливо для великих компаній із розгалуженою структурою.

Розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання відкриває нові можливості для аналізу даних та прогнозування ринкових тенденцій. Використання аналітичних платформ на основі ШІ дозволяє підприємствам отримувати детальну інформацію про поведінку споживачів, оптимізувати маркетингові кампанії та визначати найбільш ефективні стратегії розвитку. Крім того, ШІ може автоматизувати обробку клієнтських запитів, що значно покращує якість обслуговування та підвищує рівень задоволеності клієнтів[33].

Хмарні технології також відіграють важливу роль у цифровій трансформації підприємств. Використання хмарних сервісів забезпечує доступ до даних у режимі реального часу, підвищує рівень мобільності співробітників і спрощує співпрацю між різними підрозділами компанії. Крім того, хмарні технології дозволяють значно зменшити витрати на придбання та обслуговування локальної ІТ-інфраструктури.

Впровадження цифрових технологій також змінює підхід до управління персоналом. Використання HR-автоматизованих систем дозволяє ефективніше

планувати кадрову політику, спрощує процеси підбору та адаптації персоналу, а також забезпечує контроль за ефективністю роботи співробітників. Наприклад, системи аналізу продуктивності на основі великих даних дозволяють оцінювати внесок кожного працівника у загальні результати компанії та формувати стратегії мотивації.

Одним із перспективних напрямів цифровізації є використання технологій Інтернету речей (IoT) у виробничих і логістичних процесах. Завдяки IoT-пристроєм підприємства можуть відстежувати стан обладнання в режимі реального часу, прогнозувати можливі несправності та своєчасно виконувати обслуговування. Це сприяє зменшенню витрат на ремонти, підвищенню надійності обладнання та зменшенню простоїв у виробництві.

Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для розвитку електронної комерції. Використання сучасних платформ для онлайн-продажів дозволяє підприємствам розширювати ринок збуту, покращувати взаємодію з клієнтами та підвищувати рівень персоналізації послуг. Впровадження технологій аналізу поведінки користувачів дозволяє пропонувати індивідуальні рекомендації та ефективно керувати програмами лояльності.

Загалом, впровадження цифрових технологій є необхідним етапом розвитку сучасного підприємства. Використання ERP-систем, хмарних технологій, штучного інтелекту, Інтернету речей та автоматизації бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності діяльності, зниженню витрат і покращенню конкурентоспроможності компанії. Успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу, стратегічного планування та готовності до змін, що у підсумку забезпечує стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринку[6].

Сучасний бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, викликаними глобалізацією, технологічним прогресом, економічною

нестабільністю та іншими факторами. Для того щоб підприємства могли ефективно функціонувати в таких умовах, необхідно застосовувати інноваційні стратегії, які дозволяють не лише адаптуватися до змін, але й отримувати конкурентні переваги.

Одним із ключових напрямів адаптації є стратегія гнучкого управління. Вона передбачає оперативне реагування на ринкові виклики, постійний аналіз зовнішнього середовища та швидке прийняття рішень. Гнучкість управлінських процесів дозволяє підприємствам ефективніше використовувати свої ресурси та адаптувати бізнес-моделі відповідно до нових умов. Важливу роль у цьому відіграє цифровізація, яка забезпечує швидкий доступ до інформації, аналіз даних у режимі реального часу та автоматизацію процесів прийняття рішень.

Ще однією ефективною стратегією є диверсифікація діяльності, яка допомагає знизити ризики, пов'язані зі змінами в економіці. Це може включати розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки або освоєння нових сегментів бізнесу. Диверсифікація дозволяє підприємствам залишатися стійкими до кризових явищ та забезпечувати стабільний фінансовий стан.

Важливим напрямом адаптації є застосування інноваційних технологій у виробничих і бізнес-процесах. Використання штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейн-технологій та автоматизованих систем управління допомагає підвищити ефективність, зменшити витрати та покращити якість продукції або послуг. Наприклад, використання алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати зміни попиту та оптимізувати логістичні процеси.

Одним із основних підходів до адаптації підприємств є стратегія відкритих інновацій, яка передбачає співпрацю з іншими компаніями, науковими установами, стартапами та інвесторами. Така модель дозволяє прискорювати процес розробки нових продуктів і технологій, зменшувати витрати на дослідження та впровадження інновацій. Співпраця з іншими учасниками ринку

дає змогу швидше адаптуватися до змін та використовувати найкращі практики у своїй діяльності.

Розвиток персоналу також відіграє важливу роль у процесі адаптації. Запровадження програм навчання, розвиток цифрових навичок, підтримка творчого підходу та стимулювання ініціативи співробітників сприяють створенню інноваційної корпоративної культури. Підприємства, які інвестують у розвиток своїх працівників, отримують конкурентну перевагу, оскільки висококваліфіковані кадри можуть швидко адаптуватися до нових умов та ефективно впроваджувати зміни[31].

Ще однією стратегією є перехід на екологічно сталий бізнес, що стає важливим фактором у сучасній економіці. Впровадження «зелених» технологій, скорочення споживання ресурсів, використання відновлюваних джерел енергії та мінімізація шкідливого впливу на навколишнє середовище не лише покращує репутацію підприємства, але й відкриває нові можливості для залучення інвестицій і розширення ринків збуту.

Глобалізація економіки змушує підприємства шукати нові можливості для міжнародного розвитку. Вихід на зарубіжні ринки, залучення міжнародних партнерів, участь у глобальних ланцюгах постачання дозволяє компаніям отримати доступ до нових клієнтів, технологій та фінансових ресурсів. Однак для успішної експансії необхідно враховувати культурні особливості, законодавчі вимоги та економічну ситуацію в кожному регіоні.

Адаптація підприємств до змінюваних економічних умов також передбачає активне використання цифрового маркетингу та аналітики. Використання соціальних мереж, платформи електронної комерції, персоналізованих пропозицій і автоматизованих CRM-систем допомагає залучати нових клієнтів, утримувати постійних споживачів і швидко реагувати на зміни в споживчих уподобаннях.

Загалом, успішна адаптація підприємств до змінюваних економічних умов вимагає комплексного підходу, який включає гнучке управління, впровадження інноваційних технологій, розвиток персоналу, міжнародну експансію, екологічну відповідальність і цифровий маркетинг. Використання цих стратегій дозволяє підприємствам не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й створювати нові можливості для сталого розвитку в умовах постійних змін[9].

Таблиця 3.2 - Інноваційні стратегії для адаптації підприємств до змінюваних економічних умов

№	Інноваційна стратегія	Опис	Очікувані результати
1	Гнучке управління	Оперативне реагування на зміни, адаптація бізнес-моделі, цифровізація процесів	Підвищення ефективності управління, зменшення ризиків
2	Диверсифікація діяльності	Розширення асортименту, освоєння нових ринків	Зниження залежності від одного сегмента, зростання доходів
3	Впровадження інноваційних технологій	Використання ІІІ, ІоТ, блокчейн, автоматизація	Оптимізація процесів, скорочення витрат, покращення продуктивності
4	Стратегія відкритих інновацій	Співпраця з науковими установами, стартапами, інвесторами	Прискорення розробки нових продуктів, зменшення витрат на дослідження
5	Розвиток персоналу	Навчання, цифрові навички, стимулювання ініціативи	Підвищення кваліфікації працівників, адаптація до технологічних змін
6	Екологічна стійкість	Використання "зелених" технологій, мінімізація шкідливого впливу	Покращення репутації, залучення інвесторів, зменшення витрат
7	Міжнародна експансія	Вихід на зарубіжні ринки, співпраця з міжнародними партнерами	Доступ до нових клієнтів, підвищення прибутковості
8	Цифровий маркетинг	Використання соцмереж, CRM-систем, персоналізація пропозицій	Збільшення клієнтської бази, покращення комунікації з аудиторією

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Ця таблиця допоможе структурувати ключові стратегії адаптації підприємств до змінюваних економічних умов.

Отже, у сучасному динамічному економічному середовищі, особливо в умовах значної невизначеності та зовнішніх викликів, інновації та цифровізація є не просто перевагою, а критичною необхідністю для попередження та ефективного подолання кризового стану вітчизняних підприємств. Ці два напрямки є взаємодоповнюючими та забезпечують комплексний вплив на всі аспекти діяльності компанії.

Цифрова трансформація дозволяє підприємствам суттєво підвищити ефективність бізнес-процесів через автоматизацію рутинних завдань, оптимізацію використання ресурсів та зниження витрат. Впровадження ERP-систем інтегрує всі бізнес-процеси, забезпечуючи прозорість фінансових потоків, контроль над запасами та логістикою, а також оперативне прийняття управлінських рішень. Автоматизація документообігу скорочує час на обробку інформації та підвищує її безпеку, а хмарні технології забезпечують мобільність, доступ до даних у реальному часі та знижують витрати на ІТ-інфраструктуру. Окрім того, використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання відкриває нові можливості для глибокого аналізу даних, точного прогнозування ринкових тенденцій, оптимізації маркетингових кампаній та персоналізації взаємодії з клієнтами. Технології Інтернету речей (IoT) дозволяють здійснювати моніторинг обладнання в режимі реального часу, прогнозувати несправності та мінімізувати простой виробництва.

Паралельно з цифровізацією, застосування інноваційних стратегій є ключовим для адаптації підприємств до швидкозмінних умов. Гнучке управління забезпечує оперативне реагування на ринкові виклики, тоді як диверсифікація діяльності (розширення асортименту, освоєння нових ринків) знижує залежність від одного сегмента та підвищує стійкість до криз. Стратегія відкритих інновацій, що передбачає співпрацю з партнерами та науковими установами, прискорює розробку нових продуктів і технологій. Розвиток персоналу, через навчання та

стимулювання інноваційної культури, створює кваліфіковані кадри, здатні швидко адаптуватися до змін. Також, перехід на екологічно сталий бізнес та міжнародна експансія відкривають нові можливості для залучення інвестицій та розширення ринків збуту.

Таким чином, успішна цифрова трансформація та інтеграція інноваційних стратегій є визначальними факторами конкурентоспроможності та фінансової стійкості вітчизняних підприємств. Лише комплексний підхід, що поєднує технологічний прогрес з гнучким управлінням та стратегічною диверсифікацією, дозволить компаніям не лише вистояти в кризових умовах, а й отримати нові можливості для сталого розвитку та зростання.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в кваліфікаційній бакалаврській роботі дослідження автор зробила такі висновки:

1. Суть фінансових криз полягає в їхньому багатогранному впливі на функціонування підприємства. Вони проявляються у зниженні обсягу оборотних коштів та зростанні фінансових ризиків, будучи наслідком як внутрішніх недоліків управління, так і зовнішніх несприятливих чинників.

2. Для виявлення фінансових криз на ранніх стадіях застосовуються різні методичні підходи. Зокрема, дискримінантний аналіз та адаптовані вітчизняні методики дозволяють ефективно оцінити фінансове становище компанії та ідентифікувати перші ознаки потенційних проблем.

3. Статистичний аналіз фінансово-економічних показників компаній чітко демонструє, що значні коливання в них часто свідчать про наближення фінансових труднощів. Ця тенденція особливо помітна в умовах сучасних глобальних економічних та політичних викликів.

4. Дослідження фінансового стану ТОВ "Нафтогаз Трейдинг" показало зниження рівня ліквідності та посилення залежності від залученого фінансування. Це вказує на підвищену вразливість компанії до змін в економічному середовищі.

5. Діагностика потенційного банкрутства на основі фінансових показників підкреслює важливість не лише оцінки поточного стану, а й прогнозування майбутньої фінансової стійкості компанії на основі аналізу їх динаміки.

6. Визначені стратегічні напрямки для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства включають оновлення обладнання, розширення ринків збуту та інвестування в передові технології.

7. Для уникнення кризових явищ необхідно впроваджувати превентивні заходи. До них належать розробка детальних планів стратегічного розвитку, безперервний фінансовий моніторинг та встановлення внутрішніх стандартів фінансової безпеки.

8. Ефективна система заходів з подолання наслідків фінансової кризи має базуватися на гнучкості оперативного управління та здатності швидко адаптуватися до мінливих умов. Це дозволить мінімізувати негативний вплив кризових ситуацій на діяльність підприємства.

9. Інновації та цифровізація є не просто перевагою, а критичною необхідністю для попередження та ефективного подолання кризового стану вітчизняних підприємств.

Підсумовуючи, глибоке розуміння економічної природи фінансових криз, володіння сучасними методами їхньої діагностики, а також знання про специфічні ризики та умови функціонування підприємства є запорукою розробки ефективних стратегій антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. А. Управління фінансовою стабільністю підприємства: навч. посіб. / І. А. Бланк. – Київ: Ніка-Центр, 2021. – 356 с.
2. Бутинець Ф. Ф. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир: ЖДТУ, 2020. – 420 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. Посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
4. Гриньова В. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / В. М. Гриньова, Н. І. Шевченко. – Харків: ХНЕУ, 2022. – 288 с.
5. Дем'яненко М. Я. Фінансова криза підприємства: діагностика та шляхи подолання / М. Я. Дем'яненко. – Київ: КНЕУ, 2020. – 314 с.
6. Дерій В. А. Антикризове управління підприємством / В. А. Дерій. – Львів: Львівська політехніка, 2021. – 368 с.
7. Загородній А. Г. Фінанси підприємств: підручник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – Київ: Знання, 2020. – 450 с.
8. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. Посіб.К.: МАУП, 2006.256 с.
9. Захарченко В. І. Фінансовий аналіз діяльності підприємств / В. І. Захарченко. – Одеса: ОНЕУ, 2022. – 312 с.
10. Кириленко О. П. Корпоративне управління в Україні: проблеми та перспективи розвитку / О. П. Кириленко. – Київ: Наукова думка, 2021. – 275 с.
11. Коваленко В. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / В. В. Коваленко. – Харків: ХНЕУ, 2021. – 380 с.
12. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2014. № 4. С. 15–27.

13. Колот А. М. Економічна безпека підприємства: монографія / А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 2020. – 295 с.
14. Лагутін В. Д. Фінансова санація та банкрутство підприємств / В. Д. Лагутін. – Київ: Кондор, 2021. – 402 с.
15. Левченко О. О. Методологія аналізу фінансового стану підприємства / О. О. Левченко. – Львів: Львівська політехніка, 2022. – 278 с.
16. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
17. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. І переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
18. Мазаракі А. А. Управління фінансовими ресурсами підприємства / А. А. Мазаракі. – Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. – 348 с.
19. Мельник С. В. Фінансовий аналіз та контроль в умовах економічної нестабільності / С. В. Мельник. – Харків: ХНЕУ, 2022. – 265 с.
20. Міщенко В. І. Інвестиційна привабливість підприємства в умовах нестабільності / В. І. Міщенко. – Київ: КНЕУ, 2021. – 289 с.
21. Мороз О. І. Управління ризиками підприємства: навч. посіб. / О. І. Мороз. – Київ: Центр учбової літератури, 2022. – 355 с.
22. Небава М. І. Фінансовий менеджмент: сучасні підходи та методи / М. І. Небава. – Київ: КНЕУ, 2020. – 312 с.
23. Оніщенко В. П. Антикризове управління підприємствами / В. П. Оніщенко. – Дніпро: ДУЕП, 2021. – 298 с.
24. Орлова В. В. Сучасні методи фінансового аналізу підприємств / В. В. Орлова. – Львів: Львівська політехніка, 2022. – 277 с.

- 25.Панасенко В. В. Інноваційні підходи до фінансового менеджменту / В. В. Панасенко. – Харків: ХНЕУ, 2020. – 332 с.
- 26.Пікус Р. В. Фінансова діагностика підприємства / Р. В. Пікус. – Київ: Академія фінансів, 2021. – 294 с.
- 27.Савлук М. І. Фінансова політика підприємств: проблеми та перспективи / М. І. Савлук. – Київ: КНЕУ, 2010. – 310 с.
- 28.Семенов В. М. Методологія управління фінансовими ризиками підприємства / В. М. Семенов. – Київ: Кондор, 2020. – 280 с.
- 29.Сисоєва Л. О. Інформаційні технології у фінансовому менеджменті / Л. О. Сисоєва. – Київ: ДУТ, 2021. – 295 с.
- 30.Фінансова звітність за 2021-2023 рр. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/42399676/finances?current_year=2021 (дата звернення 20.04.2025)
- 31.Ткаченко Н. В. Фінансовий стан підприємства: оцінка та напрями покращення / Н. В. Ткаченко. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 288 с.
- 32.Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX: станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 11.04.2024).
- 33.Чумаченко Н. Г. Оцінка кредитоспроможності підприємств / Н. Г. Чумаченко. – Київ: КНЕУ, 2021. – 275 с.
- 34.Шваб Л. Г. Фінансова стійкість підприємства: аналіз та прогнозування / Л. Г. Шваб. – Київ: Кондор, 2022. – 310 с.
- 35.Юрченко О. І. Методи діагностики банкрутства підприємств / О. І. Юрченко. – Київ: Академія фінансів, 2021. – 280 с.
- 36.Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2009. 412 с

- 37.Тюріна Н. М. Антикризове управління : навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 448 с.
- 38.Фостолович В. А. Вплив невизначеності на стійкість економічних суб'єктів. Інноваційна економіка. 2013. № 7 (45). С. 317-320.
39. Barton L. Crisis in organizations: managing and communicating in the heat of chaos. Cincinnati : South-Western Pub. Co., 1993.
40. Coombs W. T. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding SAGE Publications. 2011. 231 p.
41. Fink S. Crisis management: planning for the inevitable. Lincoln, Neb : iUniverse.com, 2000. 245 p.
42. Oster S. M. Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases. New York : Oxford University Press, 1995. 350 p.
43. Sellnow T. L., Ulmer R. R., Seeger M. W. Communication and Organizational Crisis. Praeger Publishers, 2003. 312 p
44. Про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями. Положення від 30.06.2016 №351. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (дата звернення: 08.06.2024).
45. Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту: Наказ Міністерства фінансів України: від 14.07.2016 №616. URL: https://yurist-online.org/laws/npa_inshyh/nakaz_minfinu_616_vid_14_07_2016.pdf (дата звернення: 09.06.2024)
46. Газопостачальна Компанія Нафтогаз Трейдинг. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42399676/ (дата звернення: 04.05.2024)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2021-2023 рр

Актив/Пасив	Код рядка	На кінець 2021 , тис. грн	На кінець 2022 , тис. грн	На кінець 2023 , тис. грн
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1,679	1,394	1,161
первісна вартість	1001	4,129	4,129	2,046
накопичена амортизація	1002	2,450	2,735	885
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10	10	10
Основні засоби	1010	1,784	1,262	754
первісна вартість	1011	3,661	3,661	3,486
знос	1012	1,877	2,399	2,732
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	334,149	759,896	200,548
Відстрочені податкові активи	1045	1,186,392	466,415	2,692
Усього за розділом I	1095	1,524,004	1,228,977	205,165
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	26,307,984	15,869,950	2,231,971
Дебіторська заборгованість	1125	41,622,140	36,216,132	37,163,942
за виданими авансами	1130	678,328	13,125,107	65,484
з бюджетом	1135	2,742,466	3,665,345	1,169,459
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	1,216,324	1,169,455
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,773,409	3,816,351	4,821,951
Усього за розділом II	1195	73,631,552	73,403,786	46,115,490
III. Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17 000.00	17 000.00	17 000.00

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4 413 750.00	-44 642 107.00	-51 907 149.00
Усього за розділом I	1495	- 4 396 750.00	- 44 625 107.00	- 51 890 149.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Цільове фінансування	1525	-	12 700 000.00	12 700 000.00
Усього за розділом II	1595	-	12 700 000.00	12 700 000.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
товари, роботи, послуги	1615	67 752 551.00	105 993 660.00	93 930 890.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 025 565.00	457.00	78 953.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 025 250.00	-	-
розрахунками зі страхування	1625	349.00	448.00	487.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 462.00	2 152.00	2 550.00
за одержаними авансами	1635	617 885.00	506 909.00	1 337 835.00
Поточні забезпечення	1660	11 262.00	24 019.00	11 010.00
Доходи майбутніх періодів	1665	43 752.00	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 300.00	30 225.00	2 849 079.00
Усього за розділом III	1695	70 455 126.00	106 557 870.00	98 210 804.00
Баланс	1900	66 058 376.00	74 632 763.00	46 320 655.00

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фінансові результати за 2021-2023 рр.

Назва рядка	Код рядка	2021 За звітний період, тис. грн	2022 За звітний період, тис. грн	2023 За звітний період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	92,126,914	132,032,214	119,817,010
Собівартість реалізованої продукції	2050	79,456,291	131,752,381	123,216,568
Валовий прибуток	2090	12,670,623	279,833	-
Інші операційні доходи	2120	155,989	108,620	6,406,065
Витрати на збут	2150	695,711	2,503,254	1,037,504
Інші операційні витрати	2180	6,550,294	38,763,763	9,774,015
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5,580,607	-	-
Інші фінансові доходи	2220	56,067	275,247	1,054,677
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5,636,724	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1,014,610	375,864	-510,592
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4,622,114	7 265 042.00	40 228 357.00