

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

факультет фінансів

кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Фінансовий менеджмент і контролінг
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма навчання: очна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Антикризове управління фінансами підприємства»

здобувача Іщук Олени Дмитрівни

Науковий керівник: д.е.н., завідувач кафедри
корпоративних фінансів і контролінгу Терещенко О.О.

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Терещенко О.О.

Київ 2023

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 84 сторінки, 26 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел з 51 найменувань, 5 додатків.

«Антикризове управління фінансами підприємства»

Об'єктом дослідження є антикризове управління фінансами підприємства.

Предметом дослідження є методи та інструменти антикризового управління фінансами на ПрАТ «Київстар» за умов зовнішніх криз.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад антикризового управління фінансами підприємств та обґрунтування на цій основі висновків і практичних рекомендацій, спрямованих удосконалення механізму антикризового управління на підприємстві в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити теоретичне підґрунтя антикризового управління фінансами підприємства;
- визначити методичні аспекти антикризового управління фінансами;
- розглянути вітчизняну практику та зарубіжний досвід антикризового управління;
- здійснити організаційно-економічну характеристику та SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Київстар»;
- проаналізувати рівень ймовірності дефолту підприємства ПрАТ «Київстар»;
- описати діючу систему раннього попередження та реагування на фінансову кризу ПрАТ «Київстар»;
- навести систему превентивних заходів щодо попередження кризових ситуацій та недопущення дефолту на ПрАТ «Київстар»;
- запропонувати напрямки удосконалення методичного забезпечення антикризового управління на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів. Надано пропозиції щодо розвитку системи превентивних заходів для запобігання кризовим ситуаціям та

недопущення дефолту на підприємстві; розглянуто можливість удосконалення методичного забезпечення антикризового управління на підприємстві, включаючи впровадження інноваційних стратегій для підвищення ефективності антикризового управління.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2023.

Ключові слова: антикризове управління, дефолт, менеджмент, попередження, фінанси підприємства, фінансова криза

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Теоретичне підґрунтя антикризового управління фінансами підприємства	7
1.2. Методичні аспекти антикризового управління фінансами.....	17
1.3. Вітчизняна практика та зарубіжний досвід антикризового управління.....	24
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА РАНЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РЕАГУВАННЯ НА ФІНАНСОВУ КРИЗУ ПРАТ «КИЇВСТАР»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика та SWOT-аналіз підприємства	31
2.2. Оцінка ймовірності дефолту підприємства.....	37
2.3. Аналіз діючої системи раннього попередження та реагування на фінансову кризу підприємства.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «КИЇВСТАР»	59
3.1. Система превентивних заходів щодо попередження кризових ситуацій та недопущення дефолту на підприємстві.....	59
3.2. Удосконалення методичного забезпечення антикризового управління на підприємстві.....	64
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми. Виникнення та поширення кризових явищ у економіці призводять до виникнення різноманітних негативних соціально-економічних проблем на різних рівнях господарювання. Ці проблеми вимагають впровадження відповідних антикризових заходів як на макроекономічному рівні, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. Наукові дослідження природи і характеру економічних криз та механізмів їх подолання дозволили виділити дві основні площини впровадження інструментів антикризового управління: макроекономічний рівень та рівень окремих суб'єктів господарювання. Це важливо в контексті розробки концептуальних основ антикризового управління для національної економіки.

Запобігти кризі та забезпечити стійке процвітання підприємства є вельми важливою задачею. Для досягнення цієї мети використовується система заходів, яку називають антикризовим управлінням. Зазвичай під таким управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на виходження підприємства із кризового стану, в якому воно перебуває.

Проте таке трактування антикризового управління зводить його до реактивної ролі. Тому стратегічне антикризове управління починається не з аналізу фінансового стану підприємства під час кризи або після її виникнення, а з визначення концепції та мети майбутньої діяльності підприємства. Це включає формування та підтримку стратегічного потенціалу підприємства, здатного забезпечувати конкурентну перевагу в тривалій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливе місце в розвитку науково-теоретичних та практичних засад антикризового менеджменту займають методичні аспекти прогнозування, оцінювання, ідентифікації кризи та подолання її наслідків. У цій сфері працювали видатні зарубіжні вчені, такі як Р. Хіт, І. Мітрофф, С. Пірсон, П. Грін, У. Розенталь, Х. Едісон, Дж. Камінски та інші.

Також значний внесок у розвиток системи антикризового менеджменту внесли українські науковці, серед яких Е. М. Коротков, Е. С. Мінаєв, А. П. Балашов, І. А. Бланк, В. О. Василенко, А. П. Градов, С. М., М. Я. Дем'яненко, П. Т. Саблук, М. Й. Малік, Л. О. Лігоненко., І. О. Крюкова, І. Ю. Гришова, Ю. О. Лупенко, О. О. Непочатенко, Т. С. Шабатура, С. С. Стоянова-Коваль, В. В. Кужель, І. Б. Хома тощо.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад антикризового управління фінансами підприємств та обґрунтування на цій основі висновків і практичних рекомендацій, спрямованих удосконалення механізму антикризового управління на підприємстві в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для реалізації мети в роботі поставлені наступні *завдання*:

- дослідити теоретичне підґрунтя антикризового управління фінансами підприємства;
- визначити методичні аспекти антикризового управління фінансами;
- розглянути вітчизняну практику та зарубіжний досвід антикризового управління;
- здійснити організаційно-економічну характеристику та SWOT-аналіз ПрАТ «Київстар»;
- проаналізувати рівень ймовірності дефолту ПрАТ «Київстар»;
- описати діючу систему раннього попередження та реагування на фінансову кризу підприємства;
- навести систему превентивних заходів щодо попередження кризових ситуацій та недопущення дефолту на підприємстві;
- запропонувати напрямки удосконалення методичного забезпечення антикризового управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження є антикризове управління фінансами підприємства.

Предметом дослідження є методи та інструменти антикризового управління фінансами на ПрАТ «Київстар» за умов зовнішніх криз.

Методи дослідження. Теоретична та методична основа цього дослідження ґрунтується на фундаментальних принципах мікроекономіки і фінансового

менеджменту, а також на результаті наукових розробок вчених як з України, так і з-за кордону, що стосуються управління економічною стійкістю підприємства в умовах кризи та загрози банкрутства. Також в даному дослідженні було враховано актуальні законодавчі та нормативні акти України.

Для проведення дослідження були використані наступні методи: абстрактно-логічний та системний аналіз (для теоретичних узагальнень, визначення сутності та функцій антикризового управління, а також для вдосконалення механізмів та інструментів проведення); розрахунково-конструктивний та порівняльний аналіз (для оцінки платоспроможності підприємства, ефективності управління активами та загальної фінансової стійкості, а також для виявлення загрози банкрутства).

Інформаційною базою дослідження є підручники та навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, а також аналітичні та наукові статті, а також фінансова звітність обраного підприємства за останні три роки.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі проведено аналіз теоретичних засад антикризового управління фінансами підприємства. Описано основні поняття та концепції антикризового управління, зокрема теорію прийняття рішень у контексті управління фінансовими ресурсами; розглянуті методичні аспекти антикризового управління фінансами підприємства. Особлива увага приділена прогнозуванню кризових ситуацій та аналізу двох ракурсів управління фінансовою санацією підприємства на основі дослідження Терещенко О.О.; надано огляд вітчизняної практики та зарубіжного досвіду антикризового управління згідно з Кодексом «Про Банкрутство», зокрема процедури санації.

У другому розділі роботи проведено детальну організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Київстар» та SWOT-аналіз його діяльності з метою визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; проведено оцінку ймовірності дефолту підприємства за допомогою методичних рекомендацій, зокрема постанови НБУ 351 і наказу Міністерства юстиції щодо ознак неплатоспроможності та банкрутства; проведено аналіз системи раннього

попередження та реагування на фінансову кризу на прикладі підприємства ПрАТ «Київстар».

У третьому розділі роботи надано пропозиції щодо розвитку системи превентивних заходів для запобігання кризовим ситуаціям та недопущення дефолту на підприємстві; розглянуто можливість удосконалення методичного забезпечення антикризового управління на підприємстві, включаючи впровадження інноваційних стратегій для підвищення ефективності антикризового управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичне підґрунтя антикризового управління фінансами підприємства

Умови економічної, політичної та фінансової нестабільності, разом із недосконалістю ринку товарів і послуг, а також високим рівнем банкрутств вітчизняних підприємств, призводять до зростаючого інтересу до дослідження проблем, пов'язаних із кризовими явищами. Дослідники цікавляться природою виникнення криз, факторами, які їх спричинюють, а також механізмами їх запобігання та подолання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Різні визначення поняття «криза» за допомогою різних авторів

Автори	Визначення поняття «криза»
Бартон Л. [44]	Криза – це велика та непередбачувана подія, яка може призвести до потенційно негативних наслідків та спричинити значну шкоду всьому підприємству.
Ру-Дюфор К. [50]	Криза – це накопичення у внутрішній структурі організації або її підрозділах потенційних чинників, що можуть призвести до зупинки поточних та майбутніх операцій підприємства, а також вплинути на індивідів та суспільство.
Лагадек П. [48]	Криза – це ситуація, коли виникають проблеми та несприятливі обставини, вимагаючи прийняття рішень у відсутності чітких вказівників та супроводжується дестабілізацією.
Розенталь Ю., Підженбург Б. [49]	Криза – це стан великої небезпеки та невпевненості, який вимагає негайної реакції і часто супроводжується відчуттям невідкладності.
Херманн К.Ф. [46]	Криза – це непередбачувана та неочікувана ситуація, яка ставить під загрозу головні цілі організації та вимагає швидкого прийняття рішень в умовах обмеженого часу.
Хіт Р. [41]	Криза – це ситуація, яка потребує негайного реагування та може мати непередбачені наслідки.

Джерело: розроблено автором

Отже, враховуючи різноманітні підходи до визначення поняття "криза", під кризовим станом суб'єкта господарювання можна розуміти сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до припинення функціонування підприємства. В свою чергу, кризове явище означає погіршення певних показників діяльності підприємства, які мають негативний вплив на його функціонування.

Зовнішні причини криз походять з тенденцій та стратегій макроекономічного розвитку, стану світової економіки, конкурентної ситуації в країні. Внутрішні причини включають в себе внутрішні конфлікти, ризиковані стратегії маркетингу, недоліки в організації виробництва, недосконалість управління, стратегію щодо інновацій та інвестицій. На рівні мікропідприємства можуть бути такі передумови кризи:

- скорочення або захоплення конкурентами стратегічних галузей господарювання;

- невідповідність обсягу та структури продукції підприємства обсягу та структурі попиту споживачів;

- невідповідність стилю, форм і методів управління підприємством його поточному статусу, стратегічним цілям господарювання та якості персоналу тощо;

- нерівновага між грошовими доходами та видатками суб'єкта господарювання та загальною фінансовою розбалансованістю підприємства.

Причиною виникнення проблемних, а часто й кризових ситуацій може бути не лише об'єкт, але й суб'єкт управління. Важливо зазначити, що саме суб'єкт управління найчастіше є джерелом кризи, оскільки його стан та розвиток можуть бути несумісними зі станом та тенденціями розвитку об'єкта управління, що призводить до виникнення кризових ситуацій. У цьому контексті, суб'єктом управління розглядається не лише як окрема особа, але і як орган влади на рівні країни, регіону або галузі, який впливає на економічну політику об'єктів управління.

Настання наслідків кризи обумовлено результативністю заходів антикризового управління, які можуть або сприяти пом'якшенню, або ускладнювати ситуацію кризи. Варіативність можливих наслідків кризи, які можуть

виникнути, є досить різноманітною, включаючи як позитивні, так і негативні аспекти (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Ймовірні наслідки кризи

Джерело: розроблено автором за даними [13;14]

Наслідки кризи на підприємстві можуть бути дуже різними. Це може означати відновлення соціально-економічної системи або її руйнування, вирішення виниклих протиріч та одночасно виникнення нових криз. Важливо зауважити, що виходити з кризи не завжди супроводжується позитивними наслідками. Прийняття антикризових рішень може також призвести до появи нової кризи, іноді ще більшої та тривалішої. Кризи можуть виникати послідовно, створюючи ланцюгові реакції. [13, с. 116]. Також можливе затягнення кризових ситуацій на тривалий період, що часто обумовлено політичними факторами. Вирішення кризи вимагає від керівництва великої відповідальності. Управління повинно бути спрямоване на

антикризовий захист, а соціально-економічна система повинна бути готовою адаптуватися до мінливих умов. Ефективність антикризового управління залежить від професіоналізму, мотивації, розуміння причин та наслідків кризи та відповідальності уповноважених осіб.

Антикризове управління має свої особливості в процесах і технологіях, характеризується деякими ключовими рисами (наприклад, мобільністю та динамічністю у використанні ресурсів, проведенні змін, втіленні інноваційних програм, здійсненні програмно-цільових підходів у технологіях розроблення та реалізації управлінських рішень, підвищенням уваги до попереднього та наступного оцінювання управлінських рішень, вибору альтернатив поведінки, а також формуванням та використанням антикризового алгоритму дій і т. д.).

Термін «антикризове управління» почав активно використовуватися приблизно в середині 1990-х років [40, с. 72]. Деякі науковці розглядають антикризове управління як управління в умовах загальної кризи економіки [31, с. 177], інші пов'язують його із управлінням напередодні банкрутства [34], а треті вважають, що це поняття пов'язане із діяльністю антикризових керівників у межах судових процедур банкрутства [1, с. 37].

За визначенням дослідників, антикризове управління – це процес розробки і реалізації антикризових стратегій підприємства. Основні види таких стратегій включають:

-Стратегія запобігання. Концентрація заходів, спрямованих на недопущення розвитку кризи на підприємстві.

-Стратегія сповільнення. Прийняття заходів для зниження темпів розвитку кризових явищ.

-Стратегія захисту. Мінімізація втрат та неотриманих доходів через кризовий розвиток подій.

-Стратегія скорочення і консервації. Зменшення обсягів та тимчасова призупинка видів діяльності, які можуть призвести до збитків під час кризи.

-Стратегія прийняття кризи. Діяльність підприємства в умовах, коли кризові явища, які передбачалися, стають реальністю, та вимагає прийняття компенсаційного пакету заходів [38, с. 279-280].

Антикризове управління на підприємстві може бути класифіковане за декількома характеристиками, а саме:

За масштабами – спрямоване на всі підприємство або на окремі його частини, такі як певні види діяльності, підрозділи чи відповідальні працівники.

За джерелом кризових явищ – може бути зовнішнім або внутрішнім.

За обсягами діагностики – включає суцільну або вибірккову діагностику.

За сферами – поділяється на фінансове, операційне, маркетингове, соціальне та кадрове управління.

Антикризове фінансове управління має свої особливості і містить концентрацію на фінансових відносинах всередині підприємства, а також на зовнішніх відносинах з постачальниками, покупцями, банками та іншими фінансово-кредитними установами. Також важливо враховувати джерела фінансової кризи, такі як грошово-кредитні, валютні, фондові та інвестиційні відносини, і відслідковувати показники, які її вказують, такі як валютний курс, облікова ставка та індекс споживчих цін (інфляція) [42, с. 37].

Мінімізація фінансових ризиків в антикризовому фінансовому управлінні передбачає систему заходів, спрямованих на усунення ймовірності виникнення непередбачуваних фінансових втрат, втрати платоспроможності підприємства, уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства.

Головним завданням є своєчасна фінансова діагностика, аналіз і прогнозування подій та наслідків, що можуть призвести до кризових ситуацій, а також прийняття заходів з упередження фінансової кризи, організація управління кризовими ситуаціями та мінімізація неплатоспроможності підприємства. Антикризова програма на підприємстві повинна об'єднувати загальні та спеціальні заходи [29, с. 32].

Завершальним етапом антикризового фінансового менеджменту є оцінка ефективності заходів, враховуючи рівень економічної безпеки, стабільність

економічного розвитку та інші показники. Загальні заходи, спрямовані на підвищення економічної безпеки, слід розробляти постійно незалежно від реальних загроз кризи [34, с. 83].

Отже, антикризовий менеджмент передбачає організацію управління всіма видами ресурсів і розробку відповідної антикризової програми, яка об'єднує загальні та спеціальні заходи.

Антикризове управління фінансами підприємства є важливим елементом сучасного бізнесу, оскільки динамічна природа ринків та економічних умов робить підприємства вразливими перед непередбачуваними фінансовими кризами. Для успішного антикризового управління фінансами необхідна глибока розуміння теоретичних аспектів та принципів, що лежать в основі процесу прийняття рішень. Однією з ключових теорій, яка має суттєве значення в цьому контексті, є теорія прийняття рішень (Decision's theory).

Теорія прийняття рішень є комплексним набором концепцій та методів, спрямованих на аналіз, оцінку та вибір найбільш обґрунтованих рішень у різних ситуаціях. Вона базується на розумінні того, як індивіди та організації обирають оптимальні варіанти дій, беручи до уваги різноманітні фактори та обмеження. У контексті антикризового управління фінансами підприємства, ця теорія надає цінний інструментарій для ефективного вирішення фінансових проблем і кризових ситуацій.

Однією з основних концепцій теорії прийняття рішень є раціональне прийняття рішень. Згідно з цією концепцією, індивіди та організації мають здатність обирати оптимальні рішення, які максимізують їх очікувану користь або мінімізують очікувані збитки. У контексті антикризового управління, раціональність полягає в тому, щоб ефективно аналізувати фінансову ситуацію підприємства, ідентифікувати загрози та можливості, а також розробляти стратегії, спрямовані на збереження фінансової стійкості.

Іншою важливою концепцією є невизначеність. Фінансові кризи і негативні зовнішні впливи роблять ситуацію на ринку непередбачуваною. Тому теорія прийняття рішень розробила методики для роботи з невизначеністю. Наприклад,

теорія ризику дозволяє квантифікувати ризики та обирати рішення з урахуванням ймовірності виникнення подій. Особливості цього процесу визначаються багатьма факторами, які представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Особливості прийняття комплексних рішень в умовах кризи

Параметри	Стан організації			
	стабільний	нестабільний		
		нестійкий	кризовий	непереборної кризи
Категорія проблем що вирішуються	стандартні, типові	евристичні	виживання	процедури в справах про банкрутство
Тип ситуації	визначеності	ризик	невизначеності	
Спосіб прийняття рішення	формально логічний	творчий	інтуїтивний	формальний (згідно законам і підзаконним актам)
Умови розробки рішень	стабільні, сприятливі	екстремальні	кризисні	в рамках Закону про банкрутство
Рівень наявності достовірної інформації	відносно достатній	недостатній	недостатній або надмірний	вкрай недостатній
Якість інформації	достовірна	не актуальна	псевдостовірна або не достовірна	достовірна

Джерело: розроблено автором [29]

Управління нестабільністю найбільш раціональним і ефективним є застосування програмно-цільових підходів до ухвалення управлінських рішень [7, с.78]. Програмно-цільові підходи до планування та управління визначаються як методи, якими цілі планів узгоджуються з наявними ресурсами.

Ці методи представляють собою системний підхід до вирішення стратегічних завдань, які включають:

- Визначення всіх складових проблеми з урахуванням їх взаємозв'язків.
- Встановлення системи цілей, які досягаються для вирішення поставлених завдань.
- Створення механізмів управління ресурсами.
- Створення єдиної системи управління реалізацією програми.
- Розроблення та контроль ефективної реалізації комплексу заходів, спрямованих на вирішення проблем працівниками організації.

Особливостями програмно-цільового підходу є спрямованість на досягнення конкретної мети або системи цілей, системність, послідовність і організаційна відокремленість цільових програм.

Для ефективного управління в умовах невизначеності і нестабільності, важливо розробити модель прийняття управлінських рішень, яка дозволить знаходити інформацію для конкретних проблем і вирішувати їх, навіть коли дані є обмеженими. Невизначеність передбачає можливість багатьох різних результатів при виборі альтернатив.

Управління кризою вимагає специфічних процесів, методів аналізу, оцінки і вибору альтернативних інструментів. Однак основною метою прийняття рішень в умовах кризи є досягнення стратегічних цілей та збільшення вартості активів організації.

Критерії прийняття рішень в антикризовому управлінні також відрізняються від звичайного управління. Замість максимізації прибутку, основною метою стає уникнення банкрутства і стабілізація фінансового стану. Урахування часового фактору, невизначеності, обмежених ресурсів, індивідуальних критеріїв для кожної організації, прогнозування наслідків та управління ризиками є ключовими елементами при прийнятті управлінських рішень в умовах кризи.

Систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є основою для ефективних управлінських рішень, адаптованих до змінливих умов. Тому методи прийняття управлінських і маркетингових рішень повинні бути піддані уточненню та оптимізації для врахування невизначеності та нестабільності.

Таким чином, при прийнятті комплексних рішень в умовах нестабільності, слід враховувати, що аналіз середовища вимагає постійного оновлення, і що додатковий акцент слід робити на розробці алгоритмів прийняття рішень та методів оцінки їх ефективності.

Антикризове фінансове управління є вкрай актуальним у сучасних українських реаліях.

Проаналізуємо динаміку збитковості підприємств в Україні та динаміку банкрутств. У 2022 році підприємства та організації України отримали прибуток від

звичайної діяльності до оподаткування у 88,48 млрд грн. Це у 12,6 рази менше ніж показник попереднього рок.

Частка збиткових підприємств за підсумками минулого року склала 33,8% (26,7% – у 2021-му), їх сумарні збитки за рік зросли у 4 рази – з 232,8 млрд до 928,2 млрд грн.

Водночас частка підприємств країни, які отримали прибуток у 2022 році (сумарно 1,02 трлн грн) склала 66,2%. Роком раніше цей показник становив 73,3%, а сумарний прибуток підприємств, які спрацювали рентабельно за підсумками 2021-го складав 1,35 трлн грн [5].

Проаналізуємо рівень банкрутства підприємств в Україні на основі розглянутих справ господарських судів за 2020-2022 роки.

Таблиця 1.3 – Кількість справ про банкрутство господарських судів в Україні за 2020-2022 роки.

Категорія	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	Відн, %
				Абсо-лютне, +,-	
Справи з банкрутства	13 519	16 579	9 728	-3 791	-28%
З них про визнання банкрутом	815	972	767	-48	-6%

Джерело: розроблено автором [33]

З табл. 1.3 видно, що рівень банкрутства в Україні є не стабільним. Адже кількість справ з банкрутства як різко зросла у 2021 році та і стрімко зменшилась у 2022 році. Загалом кількість справ з банкрутства за 2020-2022 роки знизилась на 28%, з них про визнання банкрутства на 6%.

Слід зазначити, що не дивлячись на зниження рівня банкрутства у 2022 році порівнюючи з 2021 роком, рівень збитковості підприємств значно зріс.

На мою думку, такий спад рівня банкрутства у 2022 році зумовлений тим, що з початку повномасштабної війни в Україні було суттєве зниження податків та лібералізації контролю за їх сплатою. Шок бізнесу від початку великої війни народні депутати пом'якшили шляхом запровадження податкових пільг та послаблення вимог до подання звітності. Верховна Рада ухвалила два закони, які відтермінували сплату податків, подання звітності, запроваджували мораторій на

всі види податкових перевірок та звільняли від відповідальності тих, хто не зміг вчасно сплатити податки. Також уряд України надав фінансову допомогу бізнесу у вигляді грантів, кредитів та інших програм підтримки. Зокрема, уряд надав гранти на створення нових робочих місць, підтримку внутрішньо переміщених осіб та розвиток малого та середнього бізнесу. Ці заходи підтримки бізнесу були важливими для збереження економічної активності в Україні в умовах війни. Вони допомогли зберегти робочі місця та запобігти банкрутству підприємств.

Також, згідно даних зі статистичного бюлетеню господарських судів України за перше півріччя 2023 року, у ньому кількість з прав за банкрутства зросла на 64,6% порівняння з першим півріччям 2022 року. А кількість справ про визнання банкрутом зросла на 99,6% за аналогічний період.

Зростання кількості банкрутств у першому півріччі 2023 року можна пояснити наступними факторами:

- Зменшення підтримки з боку уряду. Адже уряд України поступово скорочує обсяги фінансової допомоги бізнесу. Крім того, з 1 липня 2023 року набрали чинності нові правила відтермінування сплати податків, які суттєво ускладнили процедуру.
- Зростання збитковості підприємств. Через війну та економічні санкції збитковість підприємств в Україні продовжує зростати. Це означає, що вони не мають можливості погасити свої борги.

В цілому, рівень банкрутств в Україні є нестабільним і залежить від ряду факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. В умовах війни та економічних санкцій ризик банкрутства для українських підприємств залишається високим.

Ось деякі додаткові фактори, які можуть вплинути на рівень банкрутств в Україні в майбутньому:

- Тривалість війни. Якщо війна триватиме тривалий час, це призведе до подальшого економічного спаду та зростання збитковості підприємств.
- Ефект від санкцій. Економічні санкції, запроваджені проти Росії та Білорусі, також негативно впливають на українську економіку. Це може призвести

до зростання цін на енергоносії та інші товари та послуги, що ускладнить діяльність підприємств.

- Результати реформ. Реформи, які проводить уряд України, можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на рівень банкрутств. Наприклад, реформа банківського сектору може призвести до зростання кількості неплатоспроможних банків, що може призвести до банкрутства підприємств, які залежать від цих банків.

Важливо відзначити, що прогнозування рівня банкрутств є складним завданням, оскільки залежить від багатьох факторів, які можуть змінюватися в залежності від ситуації в країні та світі.

1.2. Методичне забезпечення антикризового управління фінансами

Підходи до діагностики та ідентифікації кризових ситуацій, як правило, базуються на аналізі різних груп показників фінансової діяльності підприємства. Ці показники включають в себе фінансово-майновий стан, результати господарської діяльності за окремими напрямками, організацію управління підприємством та комбінований підхід. На сьогоднішній день, найбільш вдосконаленим та ефективним є комбінований підхід, де застосовуються фінансові та економічні показники. Важливо відзначити, що для ідентифікації кризового стану велике значення має аналіз не лише однієї сфери діяльності підприємства, а комплексне вивчення різних аспектів його функціонування.

Залежно від доступної інформації, методичні підходи до діагностики можуть передбачати використання кількісних, якісних або змішаних даних. Таким чином, вибір оптимального підходу для ідентифікації кризи стає однією з ключових проблем діагностики фінансової кризи на підприємстві [26, с. 155].

У світовій та вітчизняній науковій літературі існують різні підходи до прогнозування фінансової кризи на підприємстві. Якісний підхід до діагностики кризи ґрунтується на евристичних методах, де використовуються інтуїція,

попередній досвід, творчість та увага при розробці прогнозів розвитку ситуації на підприємстві. Кількісний підхід базується на застосуванні економіко-математичних методів, до яких відносять методи кластерного та дискримінантного аналізу, імітаційного моделювання та інші (табл. 1.4).

Слід відзначити, що використання тільки фінансових показників, які обчислюються на основі балансу підприємства, може бути неефективним, оскільки вони лише відображають поточний стан, не надаючи можливості визначити фактори, які призвели до нього. Тому навіть для експрес-діагностики доцільним є використання як фінансових, так і економічних показників, оскільки це дозволяє отримати більш об'єктивну та повну картину стану підприємства.

Таблиця 1.4 – Класифікація підходів до діагностики фінансової кризи на підприємстві

Тип підходу	Приклади методів	Опис
Кількісний підхід	Метод дискримінантного аналізу	Метод, який використовує статистичні показники, щоб розділити підприємства на групи залежно від їхнього фінансового стану.
	Метод кластерного аналізу	Метод, що групує підприємства на основі схожості їхніх фінансових характеристик.
	Імітаційне моделювання	Використання комп'ютерних моделей для створення сценаріїв фінансового розвитку та визначення ймовірності фінансової кризи.
Якісний підхід	Експертна оцінка	Залучення фахівців та експертів до оцінки фінансового стану підприємства на основі їхнього досвіду та інтуїції.
	Аналіз інформації з ЗМІ	Вивчення статей, новин та інших джерел інформації з метою виявлення ознак або подій, які можуть вказувати на фінансову кризу.
Комбінований підхід	Системний аналіз	Використання системного підходу для оцінки взаємозв'язків між різними фінансовими та економічними показниками підприємства.
	Аналіз SWOT	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства з метою оцінки його конкурентоспроможності та стану.
	Інтегрований аналіз	Об'єднання різних методів та підходів для створення комплексної оцінки фінансового стану підприємства.

Джерело: розроблено автором [42]

Деякі дослідники вважають, що використання якісного підходу до прогнозування фінансової кризи на підприємстві може забезпечити більш точні

результати, аніж математичні моделі. Однак переваги кількісного підходу над якісним були вже доведені у 1974 році відомими вченими Альтманом і Макгоєм. За результатами їхніх досліджень, математичні моделі правильно прогнозували ймовірність банкрутства у 82% випадків, тоді як експертні висновки аудиторів були достовірними лише на 46%. Крім того, кількісні методи є зручнішими в застосуванні з точки зору інтерпретації отриманих результатів, оскільки вони оцінюють платоспроможність за єдиним комплексним показником.

Найбільш популярними серед економіко-математичних методів діагностики фінансової кризи є дискримінантні моделі, які відзначаються високою ефективністю. Проте, найчастіше використовують зарубіжні методики, серед яких варто відзначити моделі Альтмана, Беєрмана, Таффлера, Спрінгейта та інші.

У практиці господарювання країн Заходу широко використовується інший метод оцінювання банкрутства підприємств – Z-рахунок Альтмана [43, с. 589]. Головними недоліками цієї моделі є обмежений спектр її застосування (високий ризик отримання неточних результатів оцінювання при використанні її в малих і середніх підприємствах) та неадаптованість до вітчизняних реалій бізнесу. Крім того, якщо значення інтегрованого показника потрапляє в інтервал від 1,23 до 2,9 (так звана "зона невизначеності" в уточненій моделі), то Z-критерій Альтмана стає неінформативним. Тому при використанні цієї моделі на підприємствах України критичне значення Z-рахунку слід розглядати лише як сигнал можливої фінансової небезпеки, після чого потрібно провести глибший аналіз причин поганого фінансового стану та розробити заходи для його виправлення.

Під час опису прогнозованої моделі, розробленої британськими вченими Р. Таффлером і Г. Тішоу у 1977 році, слід відзначити, що її прогностична здатність у визначенні фінансової кризи вищий Z-рахунок Альтмана. Важливим елементом в цій дискримінантній функції є показник співвідношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань підприємства, який має вагу, що перевищує вагу інших коефіцієнтів в 3-4 рази. Тому навіть незначні зміни в двох фінансових показниках – валовому прибутку та поточних зобов'язаннях – можуть суттєво вплинути на інтегральний індекс і, відповідно, на об'єктивність оцінок ймовірності

банкрутства підприємства. Схоже на аналітичну модель Е. Альтмана, рівняння Р. Таффлера і Г. Тішоу також має свою "зону невизначеності" – інтервал від 0,2 до 0,3, який також можна вважати однією з його слабких сторін [51, с. 52].

Модель К. Спрінгейта була розроблена на основі аналізу впливу 19 фінансових показників і передбачає розрахунок чотирьох факторів, спрямованих на майбутні доходи підприємства. Ця модель відзначається високою точністю виявлення загрози неплатоспроможності – приблизно 92%, але зі збільшенням прогностичного періоду її точність може зменшуватися. Високий рівень надійності прогнозування можливої неплатоспроможності робить цю модель відмінною для широкого застосування, але з певними обмеженнями, схожими на ті, які стосувалися Z-критерію Альтмана.

Першим, хто в Німеччині застосував методологію багатофакторного дискримінантного аналізу для передбачення можливої загрози банкрутства підприємств, був К. Беєрман. В 1976 році, вивчаючи емпіричні дані, пов'язані з 21 парами підприємств, з яких 50% зазнали збитків і перебували в стані фінансової кризи, він розробив власну модель. І навіть загальне знайомство з інтерпретацією можливих параметрів інтегрального показника Z, запропонованою К. Беєрманом, свідчить про те, що в тих випадках, коли значення цього показника лежить в інтервалі від 0,236 до 0,32, використання дискримінантної функції не дає відповіді, і необхідно проводити додатковий глибокий аналіз інших якісних параметрів. Це призводить до значного збільшення складності процесу прогнозування фінансової кризи [45, с. 119].

Деякі обмеження, які існують у зарубіжних моделях передбачення банкрутства підприємств, були враховані в розроблених вченими моделях. Вітчизняний дослідник Терещенко О. розробив модель для окремих галузей вітчизняних підприємств, у якій дискримінантна функція включає 6 параметрів: X1 – коефіцієнт покриття; X2 – коефіцієнт фінансової автономії; X3 – коефіцієнт оборотності капіталу (активів); X4 – коефіцієнт рентабельності операційного продажу за Cash – flow; X5 – коефіцієнт рентабельності активів за Cash – flow; X6 – коефіцієнт оборотності позикового капіталу. Ця модель має численні переваги в

порівнянні з традиційними методичними підходами, такі як: зручність застосування, використання вітчизняних статистичних даних, врахування міжнародної практики, можливість модифікації для різних видів підприємств та галузей [35].

Попри значні переваги цієї моделі, вона також має деякі недоліки, такі як відсутність розширеної класифікації стійкості фінансового стану і необхідність додаткового аналізу для ідентифікації стабільності фінансового стану підприємства у випадку отримання значень в інтервалі від $-0,9$ до $0,9$.

На сьогоднішній день, національні і зарубіжні методики не враховують належним чином облік як національних, так і зовнішніх факторів, які впливають на підприємства. Ці методики в основному однобічні та статичні. Однак, в умовах інтеграції національної економіки в світову систему, необхідно враховувати більше факторів та враховувати їх в динаміці. З цією метою, ми пропонуємо нову модель превентивного оцінювання і прогнозування банкрутства, яка враховує внутрішні і зовнішні фактори, а також їх динаміку для більш об'єктивної оцінки стану підприємства та прийняття управлінських рішень.

Підприємства, що постійно зазнають впливу кризових факторів, змушені приймати оперативні та ефективні рішення для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності і вибору інструментів антикризового управління. Найбільш ефективним засобом запобігання банкрутству підприємств є фінансова санація, і успішність цього процесу залежить від організації управління ним.

Управління фінансовою санацією – це цілеспрямований вплив суб'єктів санації (власників або зовнішніх суб'єктів) на підприємство-боржника через систему послідовних і взаємопов'язаних заходів з метою погашення заборгованості, запобігання банкрутству, відновлення здатності до виконання фінансових зобов'язань та досягнення прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковому періоді. Основним принципом управління фінансовою санацією є розгляд підприємства як єдиної системи з чіткою метою – отримання прибутку, яке, однак, переживає певну кризу та порушення звичайного порядку функціонування.

Підхід до управління фінансовою санацією підприємства передбачає комплексне вивчення самого процесу санації, як одного з ключових елементів, які діють в межах інституту банкрутства і використовуються для виходу підприємств із кризового стану. Крім того, важливим є аналіз причин фінансової кризи, внутрішніх резервів, можливостей залучення зовнішнього капіталу та розробка обґрунтованих стратегічних завдань санації.

Термін "санація" має своє походження в латинському слові "sanare", що означає оздоровлення або одужання. Його етимологічна характеристика вказує на сутність цього поняття як на процес, спрямований на відновлення та удосконалення чогось, приведення до ладу.

У економічному словнику, санацію визначають як систему заходів, спрямованих на запобігання банкрутству промислових, торговельних та банківських монополій. Ця система може включати в себе різні заходи, такі як злиття з потужнішою компанією, випуск нових акцій або облігацій для збору грошового капіталу, збільшення банківських кредитів, надання урядових субсидій, перетворення короткострокової заборгованості на довгострокову, або повну чи часткову купівлю акцій підприємства державою, яке перебуває на межі банкрутства [6, с. 89]. Згідно з законодавством України [26], санація описується як система заходів, спрямованих на попередження визнання боржника банкрутом та його ліквідацію під час провадження у справі про банкрутство. Метою цих заходів є поліпшення фінансового та економічного стану боржника, а також задоволення вимог кредиторів шляхом надання кредитів, реструктуризації боргів та капіталу, або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника.

Санація є складним поняттям та комплексним процесом, що передбачає наявність численних передумов та факторів, що обумовлюють її необхідність і визначають особливості її проведення. Деякі дослідники описують санацію як вид реорганізаційної процедури, проте важливо підкреслити, що санація часто містить і реструктуризацію, і фінансову санацію. Без проведення останньої, реструктуризація сама по собі не забезпечує довгостроковий позитивний результат.

Згідно з Терещенком О., санація охоплює широкий спектр заходів, включаючи фінансово-економічні, виробничо-технічні, організаційно-правові та соціальні, які спрямовані на досягнення або відновлення таких ключових показників підприємства-боржника як платоспроможність, ліквідність, прибутковість і конкурентоспроможність в довгостроковому плані [35]. Таке визначення враховує всі аспекти санації і чітко відображає санаційну спроможність суб'єкта господарювання. Санація розглядається як сукупність можливих заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства, і відзначає його здатність до виконання цих заходів.

Одним із ключових критеріїв прийняття рішення про проведення санації або ліквідації підприємства є санаційна спроможність. Руденко Є. стверджує, що це поняття є складним та багатограним, і може бути розглянуте як теоретично, так і практично. З теоретичної точки зору, санаційна спроможність містить різноманітні методи оцінювання фінансових можливостей підприємства для проведення санації. З практичної точки зору, це визначається як економічна здатність підприємства до фінансового оздоровлення та наявність всіх необхідних складових для успішної реалізації санаційних заходів [30].

Тому санація підприємств є складним процесом, який вимагає глибоких досліджень господарських суб'єктів і розробки ефективних механізмів для відновлення їхнього фінансового стану. Ці дослідження можуть надати фундаментальні висновки щодо шляхів і перспектив відновлення підприємств та їхнього майбутнього розвитку [2, с. 70]. Серед основних критеріїв успішності санації підприємств варто враховувати ліквідність та платоспроможність, прибутковість, конкурентоспроможність, позиції на ринку, а також відновлення ділової репутації підприємства після кризових періодів.

Попри те, що впровадження санації призводить до поліпшення ситуації, в Україні цей процес не користується великою популярністю. Здебільшого, практика показує, що існують фактори, які гальмують фінансову санацію на вітчизняних підприємствах. До них відносяться недосконале правове регулювання, відсутність належної інформованості та забезпечення проведення санаційного процесу, нестача

фінансових ресурсів для фінансування санації і дефіцит кваліфікованого персоналу. В Україні переважає механізм банкрутства, спрямований на ліквідацію, а не на відновлення платоспроможності господарюючих суб'єктів.

1.3. Вітчизняна практика та зарубіжний досвід антикризового управління

В Україні наразі відбувається процес реформування інституту банкрутства. З 21 жовтня 2019 року був запроваджений в дію Кодекс України з процедур банкрутства, який виступає основним нормативним документом, регулюючи всі аспекти, пов'язані з банкрутством і санацією суб'єктів господарювання в Україні. Цей Кодекс визначає умови та порядок проведення санаційних процедур, процедуру визнання суб'єкта господарювання банкрутом та впровадження ліквідаційних заходів для найповнішого врегулювання вимог кредиторів.

Однією з ключових новацій цього Кодексу є введення та регулювання процедури банкрутства фізичних осіб. Також були змінені умови для ініціювання провадження справи про банкрутство. На відміну від попереднього Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", в якому зазначалося, що "справа про банкрутство розпочинається господарським судом, якщо безспірні вимоги кредитора (кредиторів) до боржника сукупно становлять не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати, які не були сплачені боржником протягом трьох місяців після встановленого строку, якщо інше не передбачено цим законом" [26], Кодекс передбачає можливість відкриття провадження у справі про банкрутство на підставі загрози неплатоспроможності. Поняття загрози неплатоспроможності визначено в статті 34 Кодексу, і воно пов'язане з обставинами, при яких вимоги одного або кількох кредиторів можуть призвести до неможливості виконання боржником грошових зобов'язань перед іншими кредиторами. Неплатоспроможність боржника виконувати грошові

зобов'язання перед кредиторами після настання встановленого строку є підставою для введення в дію процедур, передбачених Кодексом, і відкриття справи про банкрутство. Таким чином, неплатоспроможність боржника, яка виражається у невиконанні зобов'язань перед кредиторами після встановленого строку, незалежно від їх розміру та строку невиконання, є підставою для застосування відповідних процедур згідно з Кодексом [9].

Проте, за думкою деяких вчених, це може бути розцінене як певний недолік. Наприклад, Б. Поляков висловив переконання, що «легкість відкриття справ про банкрутство робить Кодекс ідеальним «інструментом» для рейдерських захоплень підприємств, може викликати зміни в підсудності справ, визнання правомірних угод недійсними, невідшкодування боргів і кредитів, а також уникнення сплати податків» [23]. Загалом, умови ринкової економіки визначають банкрутство як інструмент для відбору найсильніших та найуспішніших учасників господарювання. Проте важливо зрозуміти, що кризові ситуації можуть виникнути не лише в управлінських структурах слабких підприємств, з неефективним керівництвом.

У вітчизняному законодавстві про банкрутство розглядається два типи санації:

1) Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство – це набір заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника та інші особи. Це робиться з метою запобігання банкрутству боржника за допомогою впровадження організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, та правових заходів відповідно до законодавства до відкриття провадження у справі про банкрутство [9].

2) Санація під час провадження у справі про банкрутство – це "система заходів, здійснюваних під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації. Такі заходи спрямовані на відновлення фінансово-господарського стану боржника та

задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів. Їх також може включати реструктуризація підприємства, боргів і активів та/або зміни в організаційно-правовій та виробничій структурі боржника" [9].

Наведені два види санації відрізняються як за часовими рамками проведення, так і за кінцевою метою. Наприклад, головною метою санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство є запобігання банкрутству підприємства, тоді як санація в процесі провадження справи про банкрутство також спрямована на задоволення вимог кредиторів.

Процедура санації відіграє двоякий рольний характер в контексті правового регулювання механізму банкрутства та як економічний інструмент, спрямований на відновлення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності. Вона включає в себе фінансову, виробничу, соціальну та організаційну складові. Головною метою санації є фінансове оздоровлення підприємства, включаючи покриття поточних збитків, зменшення заборгованості, підвищення платоспроможності та ліквідності. Це також містить запобігання негативним тенденціям у фінансово-господарській діяльності, підвищення основних техніко-економічних показників та створення умов для активного виробничого, фінансового та соціального розвитку суб'єкта господарювання [10, с. 90-91].

У вітчизняних підприємствах процедура санації може застосовуватися у трьох сценаріях:

- 1) Перед порушенням справи про банкрутство, коли керівництво підприємства самостійно приймає рішення про фінансове оздоровлення та виходження із кризової ситуації за допомогою внутрішніх і зовнішніх резервів та ресурсів.

- 2) Коли боржник ініціює процедуру санації до відкриття провадження у справі про банкрутство та звертається до господарського суду із планом санації.

- 3) Коли господарський суд ухвалює рішення про санацію у ході провадження справи про банкрутство підприємства-боржника. У двох останніх випадках санація здійснюється через господарський суд, який призначає керуючого

санацією та ухвалює план санації за умови згоди комітету кредиторів та всіх інших кредиторів, які беруть участь у санаційному процесі.

Перший сценарій проведення санації, ініційований самим підприємством і не вимагає звернення до господарського суду, є попереднім та більш широким у своїх можливостях, оскільки спрямований на антикризове управління підприємством. Згідно з Кодексом України з процедур банкрутства, заходи, передбачені планом санації, можуть включати різні дії, такі як реструктуризація, перепрофілювання виробництва, закриття нерентабельних підрозділів, розстрочення або прощення боргу, відчуження майна, ліквідація дебіторської заборгованості, тощо.

При виборі між санацією та ліквідацією для відновлення платоспроможності підприємств можна виділити кілька переваг санації: ця процедура є менш складною і більш доступною, ніж ліквідація; суб'єкт господарювання має можливість продовжити свою діяльність; термін проведення санації зазвичай коротший, ніж у випадку ліквідації. У разі невдачі санації, ліквідація залишається альтернативним варіантом.

Система антикризового управління в кожній країні має свої особливості. Серед європейських країн, які визначають макроекономічний характер регуляторного впливу на суб'єктів ринку, Франція є однією з найвідоміших. Франція, порівняно з іншими країнами, має конкурентоздатну економіку і високий рівень ВВП на душу населення, що становить приблизно 40 000 доларів США [36].

Законодавство Франції щодо банкрутства визначається своєрідним підходом, орієнтованим на макроекономічне регулювання економіки. Це законодавство спрямоване на збереження підприємства шляхом подолання кризової ситуації, в якій воно перебуває, сприяння виконанню своїх боргових зобов'язань перед кредиторами і, що найважливіше, виконання соціальної функції держави, яка передбачає збереження робочих місць. Однією з нестандартних рис, особливо для українського контексту, є обов'язок французького боржника у випадку фінансової неспроможності подати письмову заяву до суду для початку процедури

банкрутства. Законодавством встановлено короткий строк для такої фінансової нездатності – 15 днів.

Система організаційних заходів у Франції, спрямованих на уникнення ліквідації підприємства-боржника, викликає природний інтерес. Як відзначає Л. Козак, серед реорганізаційних процедур у процесі банкрутства найбільш ефективною вважається можливість здати підприємство в оренду з правом викупу на термін не більше двох років, а серед ліквідаційних варіантів - продаж підприємства як виробничої одиниці. Заслуговує на увагу також соціальний аспект цього підходу, оскільки при визначенні пріоритету виплат надається видачі заробітної плати персоналу підприємства-боржника, а не іншим категоріям кредиторів [37].

Важливо відзначити, що в Франції нині не створено інституційної системи адміністрування процедури банкрутства. Однак держава зберігає за собою право визначати зміст такого втручання в відносини боржника та кредиторів.

У Німеччині було накопичено значний досвід у справах, пов'язаних з урегулюванням питань банкрутства, і цей процес особливо важливий в правовому та організаційному контексті. Ця країна діє згідно із Законом "Про неспроможність", який надає можливість банкрутства, коли відсутня ліквідність (тобто неможливість сплатити 90% боргів) або для зменшення надмірної заборгованості (обсяг зобов'язань перевищує активи підприємства). Для початку такого процесу встановлюється термін у 2 роки з від'ємною ліквідністю. У випадку неможливості виплатити борги перед кредиторами, особливо обов'язкові платежі, особа може подати заявку на ліквідацію [7].

Важливо зазначити, що в Німеччині органом, відповідальним за адміністрування процедури банкрутства, є Федеральне міністерство юстиції. Внутрішньо це відділ, що відповідає за торговельне та господарське право, містить правові норми, пов'язані з товариствами, складанням балансу, договорами страхування, правовими аспектами охорони промислової власності (зокрема патентами, загальнокорисними моделями, дизайном та товарними знаками), а також правами на авторство. Крім того, цей відділ надає юридичні експертні

висновки щодо законопроектів та проектів постанов, що розробляються іншими міністерствами в сфері господарського, фінансового та податкового права [7].

Загалом, німецька модель інституту банкрутства передбачає розгляд провадження про банкрутство при наявності ознак неплатоспроможності та невиконання фінансових зобов'язань. Це означає, що такий процес може бути ініційований як боржником, так і кредитором. Варто відзначити, що боржник має 21 день на відновлення своєї платоспроможності або подачу заяви до суду про відкриття процедури банкрутства.

У Німеччині заходи, спрямовані на подолання неплатоспроможності підприємства, вживаються лише за умови, що цього вимагають кредитори. Якщо ця ситуація стосується підприємств у формі акціонерного товариства, то ціни на їхні акції знижуються, і випускаються нові акції для залучення додаткового капіталу. Однак перед початком цієї процедури вимоги кредиторів повинні бути задоволені не менше, ніж на 35%. Вищевказані факти свідчать, що німецька влада пріоритетно враховує і захищає інтереси як боржника, так і кредитора. В останнього надається повноваження приймати рішення щодо подальшого визначення юридичного статусу та активів боржника. Кредитор має можливість визначитися стосовно боржника через його продаж або проведення процедури санації. Відзначимо, що санація часто містить участь кредитора, який надає нові фінансові або матеріальні ресурси, що суттєво покращають фінансову стабільність боржника.

У Італії неплатоспроможний суб'єкт господарювання може ініціювати антикризові заходи шляхом укладення угоди з кредиторами, яка обов'язково має бути гарантована заставою. У процесі антикризового управління підприємствами, яке переважно проводиться позасудовими методами, активну участь беруть як підприємницькі структури, так і місцеві органи управління. Головна мета цього процесу полягає в збереженні наявних робочих місць і створенні нових.

Досвід Великобританії у сфері антикризового управління підприємствами також є важливим. У законодавстві про неплатоспроможність підприємств введено поняття "адміністратора" (аналогічно арбітражному керуючому в Україні). Мета адміністрування полягає в антикризовому управлінні підприємством. Цінність

британського досвіду полягає в тому, що для здійснення зовнішнього управління санованим підприємством можуть бути залучені приватні адміністратори, які мають ліцензію і мають глибоке розуміння питань бухгалтерського обліку та юридичних аспектів [20, с. 360].

Щодо практики вирішення проблем неплатоспроможності боржника в США, можна спостерігати досить давній механізм, який був запроваджений вже у другій половині XVIII століття, коли Конституційні Збори США дали Конгресу право приймати закони для регулювання відносин між боржниками та кредиторами. Щодо сучасного законодавства США про банкрутство, найважливішим є Кодекс про банкрутство (1979 р.).

Кодекс про банкрутство є основним законом США у сфері банкрутства та має за мету допомогти боржнику звільнитися від частини своїх боргів і зберегти підприємство від ліквідації. Важливо відзначити, що саму процедуру банкрутства, на відміну від українського законодавства, частіше всього ініціює сам боржник. Згідно з Кодексом, для боржників передбачено такі можливості, як реструктуризація боргів, їх погашення або ліквідація, а також використання спеціальних нормативних актів щодо страхових та банківських корпорацій, будівельних та кредитних установ, які стали боржниками. Головною метою Кодексу є не ліквідація, а реабілітація та відновлення підприємства [37].

Україна розробляє власну модель регулювання відносин між боржником і кредитором. За таких умов використання позитивного досвіду з-за кордону стає досить перспективним. Як ми вже відзначили, сучасне вітчизняне законодавство про банкрутство орієнтується на інтереси кредиторів, оскільки на практиці спостерігається швидка реалізація майна боржника з подальшим задоволенням вимог кредитора.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА РАНЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РЕАГУВАННЯ НА ФІНАНСОВУ КРИЗУ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та SWOT-аналіз підприємства

Компанія Київстар почала свою діяльність в Україні вже у 1994 році, а 9 грудня 1997 року відзначилася першим дзвінком у мережі.

На сьогодні, Київстар є найбільшим оператором електронних комунікацій в Україні. За даними на березень 2023 року, компанія обслуговує 24,3 мільйона абонентів мобільного зв'язку та понад 1,1 мільйона абонентів Домашнього Інтернету. Наша компанія надає широкий спектр послуг, використовуючи різні технології, включаючи 4G, Big Data, Cloud solutions, сервіси для кіберзахисту, цифрове телебачення та інші.

Київстар завжди гордиться своєю підтримкою абонентів, сприяючи суспільству і країні в подоланні викликів сучасного світу, включаючи період воєнного конфлікту. Компанія є частиною міжнародної Групи VEON, акції якої торгуються на фондових біржах NASDAQ (Нью-Йорк) та Euronext (Амстердам). Протягом 25 років своєї присутності в Україні, Київстар визнаний найбільшим платником податків на ринку телекомунікацій, є найкращим роботодавцем і відзначається своєю високою соціальною відповідальністю.

На початок 2022 року, "Київстар" залишається найбільшим оператором мобільного зв'язку в Україні, обслуговуючи близько 24,4 мільйонів клієнтів мобільного зв'язку та понад 1,1 мільйона клієнтів фіксованого широкопasmового інтернету. Протягом 2021 року "Київстар" активно продовжував розвиток мереж 4G по всій країні, забезпечуючи доступ до цієї технології для 90,3 % населення України.

Інші важливі досягнення на початку 2022 року включають:

1) Зростання обсягів дата-трафіку на одного абонента до 7,1 Гб у четвертому кварталі 2021 року.

2) Значний приріст числа користувачів послуги "Київстар ТБ" у четвертому кварталі 2021 року, досягши 691 тисячі абонентів з усієї України, що відповідає зростанню на 59,6 % у порівнянні з 2020 роком.

3) Оператор пропонує послуги GSM зв'язку на всій території свого покриття, а також роумінг у 189 країнах на 5 континентах.

4) Згідно з дослідженнями Ookla, протягом першого півріччя 2021 року "Київстар" вже втретє став лідером за швидкістю мобільного інтернету. З початком впровадження 4G середня швидкість завантаження даних у мережі "Київстар" зросла майже вдвічі, з 17,9 Мбіт/с у 2018 році до 33,2 Мбіт/с у першому півріччі 2021 року, що є найвищим показником серед мобільних операторів України.

Далі розглянемо організаційну структуру компанії ПрАТ «Київстар», що представлена в Додатку А. Публічне акціонерне товариство "Київстар" володіє лінійно-функціональною організаційною структурою. У цій структурі персонал компанії розділений на відділи, дирекції та функціональні підрозділи, всі ці підрозділи підпорядковані президенту компанії. На кінець 2022 року загальна кількість співробітників "Київстар" становила 3959 особи. Важливо зауважити, що персонал компанії відзначається високим рівнем професійної кваліфікації. Це відображається у тому, що 90% працівників мають вищу освіту.

Більше того, компанія постійно ініціює проведення спеціалізованих курсів, тренінгів та конференцій, спрямованих на підвищення професійних компетенцій персоналу та поліпшення внутрішньогрупової взаємодії між різними відділами (тімблдінг). Важливо відзначити, що протягом 2022 року більшість працівників «Київстар» завдяки описаним раніше ініціативам змогли підвищити свій рівень кваліфікації.

Нині ПрАТ «Київстар» визначає такі пріоритетні напрямки своєї основної діяльності:

1) Надання послуг мобільного Інтернету та зв'язку – цей напрямок орієнтований на поліпшення якості наданих послуг, розширення географічного покриття, і збільшення кількості абонентів, які переходять з 3G на 4G мережу. Протягом 2019 року компанія успішно привернула до себе 9,1 мільйона абонентів в цьому напрямку. Важливо відзначити, що компанія показує вражаючі результати в цьому сегменті та продовжує займати провідні позиції серед вітчизняних операторів зв'язку.

2) Надання послуг фіксованого доступу до Інтернету – даний напрямок передбачає постійне зростання клієнтської бази компанії як постачальника Інтернет-послуг. Це досягається завдяки ефективній маркетинговій стратегії, формуванню збалансованих товарних пропозицій та створенню інтегрованих пакетів послуг для споживачів (пакети, що об'єднують Інтернет та телебачення зі значними знижками).

3) Internet of Things (Інтернет речей) – цей напрямок передбачає розробку необхідного програмного забезпечення та вдосконалення сучасної високотехнологічної онлайн-платформи для використання технології Інтернет речей. Розроблена онлайн-платформа "Київстар" для Інтернету речей дозволяє споживачам ефективно відстежувати стан і витрати на обслуговування своїх пристроїв, збирати, аналізувати та оптимізувати статистичні дані про використання пристроїв зручним та віддаленим способом.

Розглянемо фінансовий стан ПрАТ «Київстар» у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 роки

Найменування показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміна рік	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	25001245	28559150	30900973	5899728	23,60
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	8468288	9646440	12112812	3644524	43,04
Валовий прибуток, тис. грн.	16532957	18912710	18788161	2255204	13,64
Чисельність працюючих, чол.	3680	3804	3659	-21	-0,57

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1 705 312	2 020 724	2 807 406	1102094	64,63
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./чол.	38616,67	44267,53	63938,37	25321,70	65,57
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	25703486	28412808	35679789	9976302,5	38,81
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	12933870,5	15057491	18360473	5426602	41,96
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	12545103,5	11947506	17265480	4720376	37,63
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	2065589,5	2632851	5805524	3739934,5	181,06
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	29482,60	33918,23	38577,99	9095,39	30,85
Рентабельність підприємства, %	41,48	39,45	31,06	-10,42	-25,12
Чистий прибуток, тис.грн	10369859	11266926	9597669	-772190	-7,45

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Чистий дохід зріс до 30,900,973 тис. грн, що представляє збільшення на 23,60%. Збільшення чистого доходу було вплинуто зростанням обсягів реалізації продукції (робіт, послуг) та поліпшенням якості наданих послуг. Інновації та розширення мережі сприяли залученню нових абонентів та збільшенню прибутковості.

Собівартість зросла до 12,112,812 тис. грн, що представляє збільшення на 43,04%. Зростання собівартості продукції може бути пов'язане зі збільшенням витрат на матеріали та оплату праці. Збільшення собівартості може також відображати зростання якості продукції або впровадження нових технологій.

Чисельність працівників зменшилася на 21 чол., що представляє спад на 0,57%. Зменшення кількості працівників може бути пов'язане з оптимізацією бізнес-процесів, автоматизацією завдань або зміною структури підприємства.

Середньомісячна заробітна плата зросла до 25321,70 тис. грн, що представляє збільшення на 65,67%. Збільшення середньої заробітної плати свідчить про покращення умов праці та конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Це може бути результатом збільшення доходів компанії та поліпшення умов праці для працівників.

Середньорічна вартість активів зросла до 35,679,789 тис. грн, що представляє збільшення на 38,81%. Зростання вартості активів може бути результатом інвестицій в новий обладнання, технології та розширення бізнесу. Це може підсилити позиції компанії на ринку та покращити її фінансове становище.

Середньорічна вартість основних засобів зросла до 18,360,473 тис. грн, що представляє збільшення на 41,96%. Збільшення вартості основних засобів свідчить про інвестиції в розвиток і модернізацію інфраструктури. Це може підвищити продуктивність та якість послуг, що надаються.

Середньорічна вартість власного капіталу зросла до 17,265,480 тис. грн, що представляє збільшення на 37,63%. Зростання вартості власного капіталу може бути наслідком ретельного фінансового управління, прибутковості і ефективного використання ресурсів.

Середньорічний залишок оборотних коштів зріс до 5,805,524 тис. грн, що представляє збільшення на 181,06%. Збільшення оборотних коштів може свідчити про збільшення ліквідності підприємства та здатність вирішувати фінансові завдання та інвестувати в розвиток.

Продуктивність праці персоналу зросла до 38,577.99 тис. грн/чол., що представляє збільшення на 30,85%. Збільшення продуктивності праці свідчить про покращення ефективності працівників та може бути результатом автоматизації та навчання персоналу.

Рентабельність підприємства зменшилася на 10.42%, що представляє спад на 25,12%. Спад рентабельності може бути наслідком збільшення витрат та зменшення чистого прибутку. Можливі причини включають збільшення витрат на оплату праці, збільшення собівартості продукції та інші внутрішні фактори.

Розглянемо фактори змін показників за допомогою SWOT-аналізу у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ПрАТ «Київстар»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Лідер серед підприємств зв'язку за обсягами платежів до держбюджету, що робить його найбільшим платником податків в Україні.</p> <p>Стабільний ріст фінансових показників.</p> <p>Найбільша кількість абонентів в порівнянні з іншими операторами.</p> <p>Найбільша площа покриття мережею зв'язку.</p> <p>Лідерство у реалізації інновацій та нових технологій.</p> <p>Володіння власним технічним обладнанням для роботи мережі.</p> <p>Сильна корпоративно-соціальна відповідальність компанії.</p> <p>Підтримка державного сектору та участь у державних закупівлях (тендерах).</p> <p>Участь у міжнародній групі VEON ltd.</p> <p>Визнання як найкращого роботодавця в Україні.</p> <p>Участь у інноваційних проектах Kyivstar Business Hub.</p>	<p>Зростання конкуренції на ринку телекомунікацій.</p> <p>Пропозиція більш широкого асортименту послуг іншими компаніями-конкурентами.</p> <p>Пропозиція більш вигідних тарифів компаніями-конкурентами.</p> <p>Зниження довіри клієнтів, через не спроможність відбити хакерську атаку країни агресора</p>
Можливості	Загрози
<p>Впровадження технології 5G для покращення якості та швидкості послуг.</p> <p>Використання технології e-SIM та МНП для полегшення доступу клієнтів до послуг.</p> <p>Підтримка державного сектору за рахунок тендерів та нових державних закупівель.</p> <p>Участь у інноваційних проектах Kyivstar Business Hub для розвитку нових ініціатив.</p> <p>Збільшення трафіку використання інтернету через зміни споживчої поведінки, спричинені військовими діями.</p>	<p>Зміна кон'юнктури ринку за рахунок військових дій та зменшення попиту на деякі види послуг.</p> <p>Зменшення кількості працівників через плінність кадрів та їх відтік за кордон.</p> <p>Зменшення попиту на окремі види послуг, наприклад, послуги роумінгу, через військові дії.</p> <p>Хакерські атаки</p>

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Після проведення SWOT-аналізу можна зробити висновок стосовно того, що компанія "Київстар" є найбільшим лідером на українському ринку телекомунікацій. Проте, щоб підтримувати свій статус лідера, вона повинна щодня підтверджувати свою перевагу шляхом впровадження новітніх технологій, лідерства в інноваціях та надання якісних і повних послуг мобільного зв'язку та Інтернету. Важливо враховувати, що конкуренти компанії посилили свої позиції, пропонуючи більше індивідуальних послуг та вигідних тарифів, як "lifecell," яка здобула популярність серед молоді завдяки гнучким тарифами та нововведенням, таким як технологія e-SIM.

У зв'язку із неможливістю відбити хакерську атакою на сервери "Київстар", спричинену країною агресором 13 грудня 2023 року, значна кількість клієнтів

компанії перейшла до її прямих конкурентів «Vodafone» та «lifecell». Це звичайно послабило позиції Київстар" на українському ринку.

Компанія "Київстар" також повинна стежити за ринком телекомунікацій та швидко реагувати на нові продукти та послуги, які використовуються компаніями-конкурентами. Компанія славиться своєю якістю послуг та широким покриттям мережі Інтернету та мобільного зв'язку, але повинна підтримувати цю репутацію та забезпечувати найвищий рівень обслуговування.

Доцільно відзначити, що "Київстар" дотримується своїх цілей, досягає їх завдяки сильній організаційній структурі, корпоративній культурі та соціальній відповідальності перед клієнтами та персоналом. Компанія також інвестує у навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників, що свідчить про успішне управління персоналом та розуміння того, що успіх компанії залежить від її співробітників та їхнього розвитку.

2.2. Оцінка ймовірності дефолту підприємства

Розглянемо ймовірність дефолту підприємства на основі комплексу методик. На практиці українські підприємства найчастіше використовують методики, які визначені згідно з національним законодавством. Зокрема, вони використовують коефіцієнтний аналіз та аналіз доцільності витрат. Порядок визначення коефіцієнтів та основні положення щодо розгляду розрахованих показників наведені у наказі Міністерства економіки України від 19 січня 2006 року № 14 "Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій, спрямованих на приховування банкрутства, фіктивного банкрутства або ведення до банкрутства" [16].

Наведемо розрахунок показників у таблицях 2.3 – 2.6.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 роки

Найменування показника	Нормативне значення	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміна	Темп приросту, %
Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК), тис. грн.	> 0	- 6377539	- 3298754	- 1018000	5359539	-84,04
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу		-0,19	-0,52	-4,60	-4,41	2306,93
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	-	-3,92	-8,66	-30,35	-26,43	674,31
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,0-2,5	0,26	0,48	0,89	0,63	242,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,5	0,25	0,47	0,88	0,63	247,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,3	0,14	0,27	0,48	0,34	240,65
Частка оборотних активів в активах п/ва		0,08	0,10	0,21	0,12	150,80
Частка власних оборотних коштів в оборотних активах		-2,87	-1,08	-0,12	2,75	-95,86
Частка виробничих запасів в оборотних активах		0,02	0,01	0,01	-0,02	-67,13
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат		-124,20	-87,95	-15,64	108,57	-87,41

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 роки показують наступні результати:

Значення ВОК від'ємне протягом всього періоду. Значний ріст ВОК з - 6377539 у 2020 році до -1018000 у 2022 році. У 2022 році ВОК значно збільшився, але все ще залишився від'ємним, що може бути проблематичним для підприємства.

Значення коефіцієнта маневреності функціонуючого капіталу суттєво погіршилося, зменшившись з -0,19 у 2020 році до -4,41 у 2022 році. Маневреність функціонуючого капіталу виявилася надзвичайно негативною в 2022 році.

Значення оборотності оборотного капіталу зменшилося з -3,92 у 2020 році до -30,35 у 2022 році. Очевидно, що підприємство відзначається значними проблемами щодо оборотності оборотного капіталу, і ситуація лише погіршується.

Значення коефіцієнта покриття (загальної ліквідності) зростає з 0,26 у 2020 році до 0,89 у 2022 році, але все ще залишається нижчим за нормативне значення 2,0-2,5. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності також покращується з 0,25 у 2020 році до 0,88 у 2022 році, але все ще нижче за нормативне значення 0,8-1,5. Ліквідність покращилася, але залишається на низькому рівні. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності також покращується, збільшившись з 0,14 у 2020 році до 0,48 у 2022 році, але все ще нижче за нормативне значення 0,25-0,3.

Частка оборотних активів в активах збільшилась з 0,08 у 2020 році до 0,21 у 2022 році. Значення цього показника зросло, що може свідчити про підвищену ліквідність. Частка власних оборотних коштів в оборотних активах покращилася, зменшившись з -2,87 у 2020 році до -0,12 у 2022 році. Зменшення від'ємного значення цього показника свідчить про поліпшення платоспроможності. Частка виробничих запасів в оборотних активах залишалася невеликим і становило 0,02 у 2020 році та 0,01 у 2021 і 2022 роках. Виробничі запаси майже не змінювались протягом цього періоду. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат покращилася, збільшившись з -124,20 у 2020 році до -15,64 у 2022 році. Покращення цього показника свідчить про поліпшення платоспроможності підприємства.

Загалом, ПрАТ «Київстар» має певні проблеми з ліквідністю та платоспроможністю, зокрема у частині оборотності оборотного капіталу та маневреності функціонуючого капіталу. Варто звернути увагу на покращення показників ліквідності, але бути обачливими, оскільки вони все ще залишаються нижчими за нормативні значення.

Проведемо дослідження фінансової стійкості ПрАТ «Київстар» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 роки

Показники	Нормативне значення	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
					Абсолютне, +/-	Відн, %
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	0,42	0,42	0,53	0,11	25,52

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	0,58	0,58	0,47	-0,11	-18,72
Коефіцієнт незалежності	1,0-4,0	0,73	0,72	1,13	0,40	54,43
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	1,36	1,39	0,88	-0,48	-35,23
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	2,36	2,39	1,88	-0,48	-20,33
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05-0,10	-0,56	-0,26	-0,05	0,51	-91,73
Коефіцієнт інвестування	>1,0	0,46	0,47	0,67	0,21	45,62
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6-0,8	- 260,24	- 379,40	-165,92	94,32	-36,24
Коефіцієнт фінансової стійкості		1,33	1,95	2,28	0,95	71,17

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Значення коефіцієнта фінансової незалежності (автономії) зросло з 0,42 у 2020 році до 0,53 у 2022 році. Підприємство покращило свою фінансову незалежність, але значення ще менше за нормативне значення. Значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу зменшилося з 0,58 у 2020 році до 0,47 у 2022 році. Концентрація залученого капіталу зменшилася, але все ще залишається в межах норми. Значення коефіцієнта незалежності зросло з 0,73 у 2020 році до 1,13 у 2022 році. Підприємство покращило свою фінансову незалежність, що є позитивним знаком.

Значення коефіцієнта співвідношення залученого і власного капіталу зменшилося з 1,36 у 2020 році до 0,88 у 2022 році. Зменшення співвідношення залученого і власного капіталу свідчить про зниження фінансової стійкості. Значення коефіцієнта фінансової залежності зменшилося з 2,36 у 2020 році до 1,88 у 2022 році. Зниження фінансової залежності може бути позитивним фактором. Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу зростає з -0,56 у 2020 році до -0,05 у 2022 році. Маневреність власного капіталу покращилася, але все ще залишається негативною.

Значення коефіцієнта інвестування зростає з 0,46 у 2020 році до 0,67 у 2022 році. Значення коефіцієнта покриття запасів і затрат власними оборотними коштами зросло з -260,24 у 2020 році до -165,92 у 2022 році. Покриття запасів і затрат власними оборотними коштами покращилося, але все ще негативне. Значення коефіцієнта фінансової стійкості зросло з 1,33 у 2020 році до 2,28 у 2022 році. Загалом, фінансова стійкість підприємства зросла в розглянутому періоді.

Загальною тенденцією можна вважати покращення фінансової незалежності та фінансової стійкості ПрАТ «Київстар», але підприємство все ще має проблеми зі співвідношенням залученого і власного капіталу, а також маневреністю власного капіталу.

Розглянемо показники ділової активності ПрАТ «Київстар» у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Коефіцієнти ділової активності ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відн, %
Оборотність власного капіталу	1,99	2,39	1,79	-0,20	-10,19
Оборотність активів	0,97	1,01	0,87	-0,11	-10,96
Оборотність запасів (оборотів)	144,36	217,13	236,09	91,73	63,54
Період оборотності запасів, днів	2	2	2	0	0
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,03	0,03	0,07	0,04	105,23
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	29,86	29,62	14,55	-15,31	-51,27
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	12	12	25	13	105,23
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	268	191	143	-125	-46,75
Тривалість операційного циклу, днів	15	14	26	12	80,53
Тривалість фінансового циклу, днів	-253	-178	-116	137	-54,07

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Значення показника оборотності власного капіталу знизилося з 2,39 у 2021 році до 1,79 у 2022 році. Підприємство показує зниження оборотності власного капіталу, що може вказувати на менш ефективне використання власних ресурсів. Значення показника оборотності активів також знизилося з 1,01 у 2021 році до 0,87 у 2022 році. Зменшення оборотності активів свідчить про меншу ефективність

використання активів підприємства в операційних процесах. Значення показника оборотності запасів значно зросло з 217,13 у 2021 році до 236,09 у 2022 році. Підприємство показує значне зростання оборотності запасів, що свідчить про покращення ефективності управління запасами.

Період оборотності запасів залишався стабільним на рівні 2 дні. Період оборотності запасів не змінювався, що свідчить про стабільність управління запасами.

Значення показника погашення дебіторської заборгованості зростало від 0,03 у 2020 році до 0,07 у 2022 році. Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості покращився, що може свідчити про більш швидке погашення заборгованості від клієнтів. Значення показника дебіторської заборгованості зменшилося з 29,62 у 2021 році до 14,55 у 2022 році. показує зниження оборотності дебіторської заборгованості, що може свідчити про затягування оплат від клієнтів.

Період оборотності дебіторської заборгованості зростав з 12 днів у 2021 році до 25 днів у 2022 році, що може свідчити про затягування оплат від клієнтів.

Значення періоду оборотності кредиторської заборгованості зменшилося з 268 днів у 2020 році до 143 днів у 2022 році. Підприємство зменшило період оборотності кредиторської заборгованості, що може вказувати на більш ефективне управління кредиторською заборгованістю.

Значення тривалості операційного циклу зросло з 14 днів у 2021 році до 26 днів у 2022 році. Операційний цикл триває довше у 2022 році, що може вказувати на погіршення управління операційними процесами. Значення тривалості фінансового циклу також зросло з -178 днів у 2021 році до -116 днів у 2022 році. Фінансовий цикл підприємства також збільшився, що може вказувати на менш ефективне управління фінансами.

Загальною тенденцією є зниження оборотності власного капіталу та активів, а також затягування оплат від клієнтів. Проте оборотність запасів і оборотність кредиторської заборгованості покращилися, що може свідчити про ефективніше управління запасами і кредиторською заборгованістю.

Що стосується показників рентабельності, то за їх допомогою можна оцінити ефективність діяльності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Коефіцієнти рентабельності ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відн, %
Рентабельність майна (активів), %	40,34	39,65	26,90	-13,44	-33,33
Рентабельність власного капіталу, %	82,66	94,30	55,59	-27,07	-32,75
Рентабельність основних засобів, %	80,18	74,83	52,27	-27,90	-34,80
Рентабельність продукції, %	41,48	39,45	31,06	-10,42	-25,12
Рентабельність основної діяльності, %	122,46	116,80	79,24	-43,22	-35,29
Період окупності власного капіталу, міс.	1,21	1,06	1,80	0,59	48,70

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Рентабельність майна знизилася з 40,34% в 2020 році до 26,90% в 2022 році. Підприємство показує помітне зниження рентабельності майна, що може вказувати на менш ефективне використання активів. Рентабельність власного капіталу зменшилася з 82,66% в 2020 році до 55,59% в 2022 році. Зниження рентабельності власного капіталу свідчить про менш ефективне використання власного капіталу та менший прибуток для акціонерів. Рентабельність основних засобів зменшилася з 80,18% в 2020 році до 52,27% в 2022 році. Зниження рентабельності основних засобів вказує на менш ефективне використання цих активів. Рентабельність продукції також знизилася з 41,48% в 2020 році до 31,06% в 2022 році. Зниження рентабельності продукції свідчить про зменшення прибутковості виробничих операцій. Рентабельність основної діяльності зменшилася з 122,46% в 2020 році до 79,24% в 2022 році. Зменшення рентабельності основної діяльності вказує на менш ефективний операційний результат підприємства. Період окупності власного капіталу зріс з 1,06 місяців в 2021 році до 1,80 місяців в 2022 році. Збільшення періоду окупності власного капіталу свідчить про збільшення часу, який потрібний для повернення вкладених коштів у підприємство.

Загальною тенденцією є зниження рентабельності майна, власного капіталу, основних засобів, продукції та основної діяльності підприємства протягом років

2020-2022. Це може вказувати на втрату ефективності та прибутковості підприємства в цьому періоді.

Згідно Постанови [22] методика визначення інтегрального показника боржника-юридичної особи вибирається відповідно до їхньої економічної діяльності, яка визначена на основі наданого розшифрування даних у графі 2000 форм № 2 "Звіт про фінансові результати". Методика визначення інтегрального показника базується на структурі доходів, враховуючи максимальне значення частки доходу від конкретного виду діяльності (у відсотках) в загальному обсязі чистого доходу (виручки), одержаного від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У випадку, коли два (або більше) види діяльності мають однакову частку доходу, банк самостійно обирає методику визначення інтегрального показника на основі одного з таких видів діяльності.

Згідно методики для галузі телекомунікацій:

$$Z = 2,042 + 0,686 \cdot X_6 + 0,473 \cdot X_{14} + 0,272 \cdot X_5 + 0,816 \cdot X_9 + 0,902 \cdot X_{10} + 0,494 \cdot X_3 \quad (2.1)$$

де Z – інтегральний показник боржника-юридичної особи;

K – коефіцієнти.

Змоделюємо результат розрахунку інтегрального показника за даною методикою у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результат розрахунку інтегрального показника боржника – юридичної особи ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік			2021 рік			2022 рік		
	Показник	Діапазон	X	Показник	Діапазон	X	Показник	Діапазон	X
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
КЗ – показник покриття фінансових витрат за результатами операційної діяльності	3744,369	3	0,317	1610,382	3	0,317	1436,321	3	0,317

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
К5 - показники маневреності робочого капіталу	-23,510	2	-0,055	-11,226	2	-0,055	-2,651	3	0,023
К6 - показники покриття капіталом боргу	199,619	5	0,517	138,996	5	0,517	452,078	5	0,517
К9 – показники оборотності поточних активів	3242,081	1	0,777	3891,645	2	0,706	10118,167	2	0,706
К10 – показник загальної ліквідності	25,908	1	-0,476	47,639	2	-0,199	88,608	3	0,215
К14 – показник оборотності кредиторської заборгованості	6213,340	1	0,593	7364,366	2	0,291	11013,375	3	-0,634
Z		4	3,023		4	3,073		4	3,030

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Отже, ПрАТ «Київстар» протягом 2020-2022 років мав клас боржника 4, що відповідає ймовірності дефолту 0,04 – 0,06 (4-6%), що оцінюється як незначний ризик.

Розглянемо інтегральний показник фінансового стану ПрАТ «Київстар» за методикою [25] у табл. 2.8. Для галузі телекомунікацій показник розраховується за формулою:

$$Z=0,03 \times K1 + 0,9 \times K3 + 0,01 \times K4 + 0,002 \times K5 + 0,15 \times K6 + 0,5 \times K7 + 2,9 \times K8 - 0,05, \quad (2.2)$$

де Z – інтегральний показник боржника-юридичної особи;

K – коефіцієнти.

Таблиця 2.8 – Результат розрахунку інтегрального показника фінансового стану ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
K1 – коефіцієнт покриття (ліквідність третього ступеня)	0,259	0,476	0,886
K3 – коефіцієнт фінансової незалежності	0,423	0,418	0,531
K4 – коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,461	0,467	0,671
K5 – коефіцієнт рентабельності власного капіталу	10,075	12,340	10,495
K6 – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності (ЕВІТ)	0,520	0,518	0,449
K7 – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності за ЕВІТДА	0,673	0,667	0,601
K8 – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком	0,403	0,397	0,269
Z	1,948	1,931	1,630

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Отже, протягом 3 років ПрАТ «Київстар» залишає клас позичальника на рівні 1, що означає високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту. Розглянемо далі аналіз показників банкрутства за моделями Альтмана, Тафлера та інших. Одним порівняльним методом для оцінки результативності діяльності є Альтманова модель, яка оцінює ймовірність банкрутства підприємства шляхом використання рівняння надійності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз показників банкрутства за моделлю Альтмана ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
A – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів	0,082	0,102	0,206
B – відношення чистого прибутку до загальної вартості активів	0,384	0,378	0,231
C – відношення прибутку до сплати податків до загальної вартості активів	0,467	0,468	0,284
D – відношення вартості акцій до суми заборгованостей	0,000	0,000	0,000
E – відношення обсягу продажу до загальної вартості активів	0,926	0,958	0,744
$Z = 1,2 \times A + 1,4 \times B + 3,3 \times C + 0,6 \times D + 1,0 \times E$	3,102	3,152	2,252

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Згідно з градацією можливостей банкрутства в моделі Альтмана показники більше 1,8, що вказує на незначний показник можливого банкрутства, протягом 2020-2022 років. Але така модель не підходить для обрахунку підприємств природних монополій, оскільки не враховує ряд параметрів і особливостей основ функціонування природних монополій.

Розглянемо модель Ліса, що є інтегральною багатофакторною моделлю оцінювання неплатоспроможності шляхом застосування багатовимірного мультиплікаторного аналізу, який проводять на основі чотирьох фінансових показників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз показників банкрутства за моделлю Ліса ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
X1 – оборотний капітал /сума активів	0,082	0,102	0,206
X2 – прибуток від реалізації /сума активів	0,926	0,958	0,744
X3 – нерозподілений прибуток/сума активів	0,384	0,383	0,506
X4 – власний капітал/позичковий капітал	0,423	0,418	0,531
$Z = 0.063X1 + 0.092X2 + 0.057X3 + 0.001X4$	0,113	0,117	0,111

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Значення Z-показника у 2020 році складало 0,113, у 2021 році зросло до 0,117, а в 2022 році знову знизилося до 0,111. Загальна тенденція не вказує на наявність серйозних загроз банкрутства (індикатор складає 0,27). Крім того, згідно моделі Ліса можна також зробити висновок, як і в попередніх моделях про те, що в 2021 році ситуація з платоспроможністю була краща, ніж у 2022 році.

Модель Тоффлера застосовують для прогнозування банкрутства на основі відносних показників фінансового стану (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз показників банкрутства за моделлю Тоффлера ПрАТ «Київстар» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
X1 – прибуток до виплат/поточні зобов'язання	1,472	2,181	1,220
X2 – поточні активи/зобов'язання	1,733	1,719	2,133
X3 – поточні зобов'язання/сума активів	0,317	0,214	0,233
X4 – інтервал кредитування	1,000	1,000	1,000
$Z = 0.53X1 + 0.13X2 + 0.18X3 + 0.16X4$	1,222	1,578	1,126

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Значення Z-показника у 2020 році складало 1,222, в 2021 році цей показник значно покращився, збільшившись до 1,578, що свідчить про поліпшення фінансової стійкості компанії. Проте, в 2022 році Z-показник знову знизився до 1,126, що може бути ознакою погіршення ситуації. Оскільки мінімальний показник становить 0,3, можна визначити відсутність ризику банкрутства ПрАТ «Київстар».

Виходячи з наведених вище даних, можна зробити висновки, що протягом 2020-2022 років компанія «Київстар» мала стабільно незначний ризик дефолту та високий рівень спроможності виконувати зобов'язання. Отже, компанії на даний момент не загрожує банкрутство.

2.3. Аналіз діючої системи раннього попередження та реагування на фінансову кризу підприємства

Розглянемо систему раннього попередження та реагування на фінансову кризу підприємства ПрАТ «Київстар» (далі – Система). Така система є важливою частиною фінансового управління підприємства і має на меті виявлення фінансових проблем на ранніх етапах та прийняття заходів для їх подолання. Вона містить наступні ключові компоненти:

1. Моніторинг фінансових показників. Система моніторингу регулярно аналізує фінансові показники підприємства, включаючи ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість і ділову активність.

Застосовуються фінансові моделі та розрахунки для визначення тенденцій у фінансовому стані підприємства.

2. Визначення ключових ризиків. Ідентифікуються потенційні ризики та фактори, які можуть вплинути на фінансовий стан підприємства. Це можуть бути зміни в економічному середовищі, законодавстві, кон'юктурі ринку та інші фактори.

3. Встановлення рівнів сигналізації. У системі визначаються рівні сигналізації або «червоні прапорці», які вказують на критичні значення показників. Якщо показники перетинають ці рівні, це вважається сигналом про можливу фінансову кризу.

4. Аналіз та оцінка причин фінансових проблем. Після виявлення критичних показників проводиться аналіз причин цих проблем. Важливо визначити, чи проблема тимчасова, чи вона є результатом структурних або системних проблем.

5. Розробка імовірних сценаріїв. Система розробляє імовірні сценарії розвитку подій на майбутнє, включаючи різні альтернативи виправлення фінансових проблем.

6. Планування та впровадження заходів. На основі аналізу система розробляє план дій для реагування на фінансову кризу. Це може включати в себе залучення додаткового капіталу, реорганізацію боргів, скорочення витрат, пошук нових джерел прибутку та інші заходи.

7. Моніторинг та звітність. Після впровадження заходів система моніторингу продовжує відстежувати фінансовий стан підприємства та ефективність прийнятих рішень.

Регулярні звіти та засідання служби ризиків допомагають забезпечити відповідність планованим показникам.

Система раннього попередження та реагування на фінансову кризу допомагає підприємству бути готовим до негативних змін у фінансовому стані та приймати вчасні заходи для запобігання банкрутства. Вона є важливим інструментом фінансового управління та допомагає зберегти фінансову стійкість підприємства в умовах непевності та змін на ринку.

Розглянемо існуючу структуру фінансової служби на підприємстві ПрАТ «Київстар». Фінансовий відділ складається з п'яти груп на чолі з фінансовим директором:

1. Група фінансового контролю.
2. Юридична служба.
3. Бухгалтерія.

4. Група з обліку дебіторської заборгованості та роботи з клієнтами.
5. Розвиток процесів та аудит.

Особливий інтерес становлять групи з фінансового контролю, обліку дебіторської заборгованості та відносно новий напрямок у фінансовому відділі – розвиток процесів та аудит. Основні функції, що їх перелічені групи, представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Функції груп з фінансового контролю, обліку дебіторської заборгованості, розвитку процесів та аудиту

Група	Функції
Група фінансового контролю	<ul style="list-style-type: none"> • Управлінська звітність; • Звітність перед державними органами; • Капітальні витрати (інвестиції): контроль бюджетування, амортизації, прогнозування, розрахунок бюджетний контроль; • Операційні витрати: контроль за бюджетуванням, прогнозуванням, бюджетним контролем;
Група обліку дебіторської заборгованості і роботи з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> • Облік дебіторської заборгованості (щоденні звіти); • Аналіз фінансової звітності клієнтів; • Моніторинг фінансового стану клієнтів арбітражної практики; • Рекомендації щодо обмеження кредитних лімітів
Розвиток процесів та аудит	<ul style="list-style-type: none"> • Аудити складів клієнтів • Розвиток процесів • Внутрішній аудит

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Відділ фінансового контролю, що існує у ПрАТ «Київстар», відповідає за консолідацію показників бізнес-напрямків для аналізу фінансової інформації на рівні концерну. Ефективний внутрішній контроль вимагає достатньої, своєчасної та достовірної інформації, щоб керівництво компанії могло контролювати досягнення цілей та ефективність механізмів контролю, що існують у кожному окремому підприємстві.

У ПрАТ «Київстар» крім внутрішнього фінансового контролю існує політика управління корпоративними ризиками (Corporate Risk Management – CRM), затверджена Радою директорів, яка підтримує досягнення стратегічних цілей та забезпечує безперервність діяльності компанії. Політика управління ризиками спрямована як на управління ризиками, пов'язаними з можливостями

бізнесу, так і ризиками, що впливають на досягнення цілей компанії в середовищі, що змінюється.

Ризики класифікуються на стратегічні, операційні та фінансові. Стратегічні ризики пов'язані з відносинами з клієнтами, діями конкурентів, політичними ризиками, ризиками країни, брендом, розробкою продукту та інвестиціями. Операційні ризики виникають внаслідок недоліків або збоїв у внутрішніх процесах компанії, дій персоналу або через зовнішні події, такі як зміна законодавства, непередбачувані рішення судових органів чи органів влади, зміни цін на сировину. Фінансові ризики пов'язані з коливаннями процентних ставок та валютних ринків, рефінансуванням, а також ризиками, пов'язаними з контрагентами, дебіторською заборгованістю. Процес управління ризиками спрямований на виявлення та оцінку ризиків, а також на планування та реалізацію відповідних заходів для кожного ризику.

Управління ризиками не виділяється в окрему організацію, а існує як внутрішня діяльність підприємства. Однак у компанії немає конкретного підрозділу, який відповідає за управління ризиками; його завдання йдуть за загальним розподілом обов'язків за основними функціональними підрозділами. Рада директорів компанії щорічно обговорює найбільш значущі для компанії ризики та пов'язані з ними заходи. У 2022 році ПрАТ «Київстар» продовжувала розвивати функцію ризик-менеджменту, пов'язані з ним ролі та обов'язки. Нова роль – віце-президент, відповідальний за управління ризиками на рівні групи.

Розвиток процесів та аудит – відносно новий напрямок у фінансовому відділі компанії, складається з двох частин. Перша – розвиток процесів, полягає в аналізі процесів компанії, їх зміні та оптимізації, щоб компанія витратила менше ресурсів та отримувала кращі результати. Друга частина – аудит, перевірка того, як працюють ті процеси, які вже формалізовані або поки що не формалізовані, але встоялися певним чином. Перевіряється, наскільки вони ефективні, чи немає у тому виконанні ризиків для компанії. Аудит включає також такий напрямок діяльності, як аудит складів.

Як зазначалося раніше, ефективна організація фінансів на підприємстві – найважливіший елемент антикризового управління, ключовими напрямками якого мають бути формулювання стратегії функціонування та розвитку, фінансове планування та прогнозування, своєчасне регулювання та системний фінансовий контроль. Розглядаючи в контексті цього питання аналізоване підприємство, можна дійти невтішного висновку про існування повноцінного фінансового менеджменту, відповідного сучасним тенденціям економічного розвитку, а також критеріям антикризового управління:

- У ПрАТ «Київстар» розвинена комплексна система внутрішньої звітності.

Опрацьована облікова політика регламентує правила ведення управлінського обліку, призначеного на формування інформації для внутрішнього користування, складаються управлінські звіти по підрозділам.

- Позитивною тенденцією, виявленою у процесі дослідження фінансового управління, є ефективно організована система бюджетування, бюджетного контролю та прогнозування. У компанії, в результаті, чітко дотримується бюджет, адже ризик відхилення лише на 1% – це мільйони євро.

- Аналітична робота ведеться спеціальною групою фінансового контролю.

Група аналітиків проводить фінансове дослідження з ретельним аналізом факторів і причин змін і регулярно складає звіти з різних напрямків (табл. 2.13). Високий рівень результативності аналітичної роботи дозволяє формувати обґрунтовані висновки та рекомендації для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Таблиця 2.13 – Звіти групи з фінансового контролю ПрАТ «Київстар»

Назва звіту	Опис/коментарі	Періодичність (M - monthly, Q - quarterly, W - weekly)
1	2	3
Cash Flow FC	Прогноз Cash Flow	M

Продовження табл. 2.13

1	2	3
P&L Summary	Зведений P&L YTD у форматі для Russian management report	M
KPI	Ключові показники ефективності	M
P&L Export/Local	P&L Export/Local	M
Fixed costs	Звіт з фіксованих витрат у порівнянні з бюджетом	M
Cash Flow Fin Meeting	Cash Flow у порівнянні з бюджетом	M
Logistics cost report	Звіт з логістичних витрат	M
Звіт з СС	Звіт з операційних витрат за кістковим центрам (і відділам)	M
Sales monthly	Звіт про продаж	M
Average gross price	Середні gross ціни	M
Average net price	Середні net ціни	M
Stock ageing	Звіт за віком складу	Q
Debt ageing	Звіт з дебіторської заборгованості	W

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Наявність ефективного фінансового менеджменту та стратегії розвитку підприємства у зв'язку з антикризовим управлінням багато в чому сприяють благополучному та перспективному розвитку суб'єкта господарювання, оскільки передбачення, прогнозування, моніторинг стану підприємства та своєчасне застосування стабілізуючих антикризових інструментів сприяє запобіганню розвитку кризової ситуації. У зв'язку з цим метою подальшого дослідження є аналіз відповідності організації фінансового менеджменту для підприємства ПрАТ «Київстар» критеріям антикризового управління.

Розглянемо організацію фінансового менеджменту у ПрАТ «Київстар» у зв'язку з концепцією антикризового управління. У таблиці 2.14 представлений аналіз об'єкта, що досліджується, на предмет наявності елементів механізму антикризового фінансового управління.

Таблиця 2.14 – Оцінка наявності елементів антикризового фінансового управління

Елементи механізму антикризового фінансового управління	Наявність/в ідсутність	Коментар
Антикризова стратегія	Частково	Немає чітко сформульовано антикризової стратегії. Компанія орієнтована на сталий розвиток.
Ефективний фінансовий Менеджмент	Так	Ведеться активний та орієнтований на результат фінансовий менеджмент
Дослідження динаміки розвитку та регулярний моніторинг. Фінансовий аналіз внутрішньої та зовнішньої середи	Так	Аналітична робота ведеться спеціальною групою фінансового контролю; регулярно складаються звіти з різних напрямів.
Контроль за об'єктами кризового поля	Частково	Загальний грошовий потік, грошовий потік від операційної діяльності; маржинальний прибуток; облік дебіторської заборгованості; облік витрат.
Система профілактичних заходів	Частково	Розроблено кредитну політику для зниження ризиків появи простроченої дебіторської заборгованості, для своєчасної оплати продукції клієнтами. Проводиться аудит складів клієнтів. Ефективна система бюджетного контролю.

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

На підприємстві немає підрозділу відповідального за АУП, але є окремі елементи. Вид АУП, побічно існуючий для підприємства, – антиципативне антикризове управління. Цей вид управління здійснюється при стійкому фінансово-економічному стані організації з метою забезпечення сталого функціонування та розвитку організації, розробки та реалізації комплексу заходів, спрямованих на недопущення (мінімізацію) можливих втрат. У ПрАТ «Київстар» силами фінансового менеджменту проводиться спостереження за поточною ситуацією моніторингу з метою виявлення негативних факторів.

У періоди стійкого стану об'єкта управління, відсутності впливу негативних факторів частка антикризового управління у загальному обсязі управлінських дій невелика, і його основне завдання – підтримання цього сталого стану, моніторинг факторів, які можуть призвести до кризи. Коли вплив негативних чинників

посилюється, частка антикризового управління зростає, а період кризи може досягати 100%.

Як говорилося раніше, своєю основною метою антиципативне АУП зрештою передбачає підтримку сталого становища та розвитку підприємства. Розглянемо докладніше діяльність підприємства, пов'язану зданим напрямом.

Стійкий розвиток є природною частиною щоденної роботи компанії та невід'ємною частиною ведення бізнесу та стратегії компанії. У ПрАТ «Київстар» ведеться активна робота з досягненням цілей у сфері сталого розвитку.

Спеціальна робоча група з корпоративного сталого розвитку ПрАТ «Київстар» включає групи, відповідальні за досягнення поставлених цілей у різних галузях: фінанси, закупівлі, зв'язок і комунікації, навколишнє середовище, якість, обслуговування клієнтів та управління персоналом. Управління групою корпоративного сталого розвитку здійснюється командою менеджерів, які, зрештою, відповідають досягненням цілей корпоративної стійкості. Основним завданням керуючої групи є розробка заходів щодо підвищення стійкості. В свою чергу, кожна із зазначених вище груп відповідає за реалізацію заходів відповідно до своєї стратегії.

Щоденна робота над сталим розвитком визначається чітко сформульованими цілями – «дорожньою картою». Проекти, включені до «дорожньої карти», охоплюють сім аспектів, пов'язаних з кліматом, довкіллям, людьми, ланцюжком поставок, економікою, взаємодією із зацікавленими сторонами, продуктами та послугами. Цільовий період для проектів «дорожньої карти» – 2023-2027 рік, із щорічним коригуванням та оновленням вже досягнутих цілей.

Управління стійкістю у сфері фінансів охоплює такі напрями, які є основними елементами антикризового фінансового управління на досліджуваному підприємстві (рис. 2.1):

- Прибуткове зростання та гарний рівень прибутку.
- Задоволеність клієнтів.
- Стійке підвищення конкурентоспроможності.

- Управління бізнес-ризиками.



Рисунок 2.1 – Структурні складові антикризового фінансового управління

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Фінансова стратегія, орієнтована на стабільне безкризове функціонування є центральним блоком антикризового фінансового управління. Розглянемо кожен блок структури докладніше.

1. Задоволеність клієнтів.

Задоволеність клієнтів охоплює прямих клієнтів ПрАТ «Київстар» та кінцевих користувачів продукції. Компанія прагне постійного підвищення задоволеності клієнтів шляхом створення інноваційних, безпечних продуктів, високоякісного сервісу, регулярного тестування продуктів. ПрАТ «Київстар» вимірює свій успіх дослідженнями задоволеності клієнтів та використовує отримані результати для подальшого розвитку діяльності.

2. Побудова ефективних відносин із клієнтами та стійке підвищення конкурентоспроможності.

Як оператор телекомунікаційних послуг, компанія орієнтована на те, щоб стати піонером у галузі з погляду стійкості зв'язку. Чим частіше бренд асоціюється із стійкістю зв'язку в умовах війни на додаток до якості, тим успішніше формування стійких довгострокових відносин із клієнтами. Вихідним пунктом формування антикризової фінансової стратегії компанії в сучасних умовах функціонування є

розуміння ринкової ситуації: обсяг і стабільність ринку на даний момент, а також прогнозовані темпи зростання продажів. У цьому контексті дуже показовою стає наявність довгострокових контрактів та ефективні відносини з клієнтами і, навпаки, відсутність таких у належній кількості є першорядним кризоформуєчим фактором. Підвищення конкурентоспроможності та задоволення клієнтів сприяють формуванню ефективних відносин із клієнтами, що у свою чергу підтримує мету прибуткового зростання. Показниками ефективності взаємовідносин, що склалися, є задоволеність і темп зростання виручки від продажів.

3. Прибуткове зростання та гарний рівень прибутку.

Прибуткове зростання потребує постійного розширення можливостей, інвестування у нові виробничі потужності відповідно до цільових показників зростання та розвитку ринку. Тому компанія зосередила своє виробництво на основних продуктах з гарною маржою та інвестує у заходи щодо постійного підвищення продуктивності та якості продукції.

У промисловій діяльності позитивний розвиток продуктивності є передумовою успіху підприємства. Наприклад, більш висока продуктивність забезпечує рентабельність, яка, своєю чергою, дозволяє підвищити зарплатню чи дивіденди. Автоматизація механізмів та удосконалень процесів також сприяє підвищенню продуктивності.

4. Управління бізнес-ризиками.

Управління в кожній стійкій компанії має включати управління ризиками, яке спрямоване на ідентифікацію, визначення можливих факторів ризику та підготовку до основних ризиків. ПрАТ «Київстар» управління корпоративними ризиками (Corporate Risk Management – CRM) є складовою антикризового фінансового управління, яка підтримує досягнення розглянутих вище цілей.

Отже, нами були розглянуті елементи, що формують систему антикризового фінансового управління на досліджуваному підприємстві, облік яких необхідний для ефективного управління фінансами суб'єкта господарювання, орієнтованого на безкризове функціонування та розвиток. Внаслідок проведеного дослідження

визначено основні показники діяльності підприємства, що характеризують його фінансовий стан.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1. Система превентивних заходів щодо попередження кризових ситуацій та недопущення дефолту на підприємстві

Авторське розуміння необхідності придбання підприємством нових якостей, що збільшує його внутрішній потенціал, протидіючи факторам кризи, призводить до необхідності характеристики інструментів цього механізму. Такими у разі є: діагностика, диверсифікація, програма антикризового розвитку. Їхня взаємодія пов'язується воедино моделлю антикризового управління, яка бачиться автору у вигляді сукупності засобів, що послідовно змінюють один одного, надання управлінського впливу. Зміст кожного їх систематизовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Послідовність реалізації та зміст етапів запропонованої моделі антикризового управління розвитком ПрАТ «Київстар»

Етап реалізації моделі		Основний зміст етапу (управлінський аспект)	Очікуваний результат та його значення для антикризового розвитку (АКР)
№ п/п	Назва		
1	2	3	4
1.	Превентивна діагностика кризового процесу	Запобіжне розпізнавання симптомів кризової ситуації на основі моделі поетапного розвитку системної кризи підприємства	Оцінка природи виникнення та ступеня розвитку кризи, а також формування основи для вибору типологічних характеристик. стик менеджменту
2.	Диверсифікація управління Антикризним розвитком	Побудова різних версій управління АКР з урахуванням аналізу можливих типів управління з урахуванням отриманих результатів діагностики	Визначення найбільш раціонального типу управління та визначення стратегії та тактики АКР

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
3.	Розробка програми антикризового розвитку (ПАКР)	Розробка комплексу заходів, орієнтованих у просторі та в часі, узгоджених з предмету, змісту, термінів, виконавців, забезпечених ресурсними джерелами та спрямованих на вирішення проблем запобігання та запобігання подолання системної кризи підприємства	Усунення «вузьких місць» у діяльності, що стримують успішний розвиток
4.	Реалізація програми антикризового розвитку	Впровадження та супровід розробленої ПАКР, а також оцінка результатів та коригування (у разі потреби)	Запобігання або подолання кризи

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Запропонуємо систему раннього попередження та реагування на фінансову кризу для ПрАТ "Київстар".

1. Ключові показники фінансового моніторингу є наступними.

Прибуток: моніторинг щомісяця та порівняння з минулими періодами для виявлення зниження прибутку.

-Рентабельність. Розрахунок рентабельності різних сегментів бізнесу для виявлення можливих проблемних галузей.

-Ліквідність. Моніторинг ліквідності компанії та прогнозування можливих проблем зі здійсненням платежів.

-Платоспроможність. Оцінка платоспроможності компанії та ризику неплатоспроможності.

-Ризик банкрутства. Розрахунок та моніторинг динаміки інтегрального показника фінансового стану боржника.

-Локальні кризи. Моніторинг інцидентів та ризиків, пов'язаних з військовими діями, відсутністю електроенергії, мобілізацією чоловіків тощо.

2. Системи внутрішнього обліку та контролю.

-Бухгалтерія. Ведення обліку фінансових операцій та підготовка звітності.

-Планово-економічний відділ. Розробка фінансових планів та аналіз їх виконання.

-Внутрішній підрозділ аудиту. Проведення внутрішніх аудитів та контроль фінансової діяльності.

3. Система раннього попередження.

Виявлення ризиків:

1. Створення списку ключових ризиків на основі ідентифікованих чинників, включаючи військові дії та відсутність електроенергії.

2. Автоматизований моніторинг показників прибутку, рентабельності, ліквідності, платоспроможності та інтегрального показника фінансового стану боржника щоденно.

Порогові значення:

-Встановлення порогових значень для кожного ключового показника, при перевищенні яких активується система попередження.

Сценарії реагування:

-Розробка планів дій для кожного ідентифікованого ризику, включаючи конкретні дії та відповідальність.

Внутрішні операції:

-Інтеграція системи раннього попередження в щоденні операційні процеси.

Тренування персоналу:

-Навчання персоналу щодо реагування на ризики та використання системи.

Така система допоможе ПАТ "Київстар" вчасно виявляти та реагувати на фінансові ризики, зменшуючи ймовірність фінансової кризи та забезпечуючи фінансову стабільність компанії. Проведення системи наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Система превентивних заходів щодо попередження кризових ситуацій

Дія	Термін виконання	Відповідальний виконавець
1	2	3
Провести щоквартальний моніторинг показників ліквідності та рентабельності	Щоквартально	Фінансовий відділ
Використовувати програми 1С Підприємство та таблиці Excel для автоматизованого моніторингу показників	Постійно	Інформаційний відділ

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Встановити конкретні порогові значення для показників ліквідності та рентабельності	Термін найближчого кварталу	Фінансовий аналітик
Провести аналіз у випадку досягнення порогових значень та виявити фактори, що спричинили зміни	Протягом місяця після досягнення порогів	Фінансовий аналітик
Розробити конкретні плани дій на основі аналізу, включаючи заходи з економії витрат	Протягом місяця після аналізу	Фінансовий директор
Передавати дані показників керівництву підрозділів та забезпечувати їхню готовність реагувати на потенційні проблеми	Постійно	Фінансовий відділ
Забезпечувати реалізацію заходів для забезпечення фінансової стабільності, включаючи економію витрат та оптимізацію бізнес-процесів	За необхідністю	Фінансовий директор

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Інтеграція системи раннього попередження фінансових криз на ПрАТ "Київстар" у корпоративне управління важлива для забезпечення стійкості та ефективності діяльності підприємства. Цей процес передбачає впровадження системи контролю фінансового стану та управління ризиками на всіх рівнях управління та забезпечення її взаємодії з ключовими процесами корпоративного управління. У додатку Д подано опис інтеграції системи в корпоративне управління ПрАТ "Київстар".

Система раннього попередження має бути взаємодією з процесами корпоративного управління. Інформація про фінансовий стан підприємства повинна бути доступною для керівництва, щоб приймати обґрунтовані рішення. Після прийняття рішень і впровадження заходів, система має надавати засоби для оцінки їх ефективності та коригування при необхідності. Система повинна підлягати постійному аналізу та вдосконаленню на основі вивчення фінансових ризиків та результатів контролю.

Загальна система превентивних заходів допоможе ПрАТ «Київстар» управляти фінансовими ризиками, попереджати кризові ситуації та зберігати фінансову стабільність підприємства. Інтеграція системи раннього попередження фінансових криз на ПрАТ «Київстар» у корпоративне управління важлива для забезпечення стійкості та ефективності діяльності підприємства. Цей процес

передбачає впровадження системи контролю фінансового стану та управління ризиками на всіх рівнях управління та забезпечення її взаємодії з ключовими процесами корпоративного управління.

Важливо відмітити ситуацію, що сталася 13 грудня 2023 року. У цей день найбільший український мобільний оператор зв'язку "Київстар" зазнав кібератаки. Внаслідок атаки було пошкоджено основні телекомунікаційні системи оператора, що призвело до порушення роботи мобільного зв'язку, інтернету та фіксованого зв'язку для абонентів компанії. Атака була проведена російським кіберугрупованням "Солнцек". Група взяла на себе відповідальність за атаку, заявивши, що вона була спрямована на "дестабілізацію ситуації в Україні".

Атака завдала значної шкоди "Київстару". Вартість хакерської атаки на "Київстар" може сягати мільйонів доларів. Атака також призвела до значних незручностей для абонентів компанії. А отже мова йде також і про репутаційні збитки, і про недоотриманий прибуток, і про компенсаційні витрати, які Київстар буде здійснювати, щоб втримати обличчя тощо.

Російські хакери вразили кіберзахист найбільшого українського оператора мобільного зв'язку "Київстар" через скомпрометований обліковий запис одного зі співробітників. Слід зазначити, що компанія використовувала для захисту від кіберзагроз найсучасніші технології і з початку повномасштабного вторгнення відбила близько 500 кібератак. А в 2022 році компанія «Київстар» зробила апгрейд апаратури, та перейшов на нове ПО Cisco яке не пов'язане з Росією [19].

"Київстар" працював над відновленням своїх систем протягом кількох днів. 15 грудня 2023 року компанія повідомила, що голосовий зв'язок було відновлено для всіх абонентів. Відновлення інших послуг, таких як інтернет та фіксований зв'язок, тривало до кінця тижня.

Атака на "Київстар" була однією з найсерйозніших кібератак, які коли-небудь відбувалися в Україні. Вона показала, що Україна є вразливою до кібератак з боку Росії.

Отже, що стосується превентивних заходів для недопущення подібних кризових явищ, компанії слід більш уважно слідкувати за діяльністю своїх

співробітників та активно реагувати на всі їхні підозрілі дії. А також, провести ретельний аналіз даної атаки, на основі якого виправити допущені недоліки у системі кіберзахисту компанії.

3.2. Удосконалення методичного забезпечення антикризового управління на підприємстві

У зв'язку з воєнним станом в Україні 29 липня 2023 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань провадження та застосування процедур банкрутства у період дії воєнного стану». Згідно даного закону у період дії воєнного стану в Україні:

- Господарський суд може продовжити строки проведення процедур банкрутства.

- Зупиняється нарахування відсотків на зобов'язання боржника перед кредиторами, що реструктуризовані згідно з планом санації чи планом реструктуризації боргів боржника.

- Справу про банкрутство може бути відкрито без здійснення авансування винагороди арбітражному керуючому.

- Шкода та/або збитки, завдані боржнику внаслідок збройної агресії проти України, підлягають обов'язковій оцінці.

- Господарський суд може відмовити у відкритті провадження у справі про банкрутство, якщо боржник до проведення підготовчого засідання доведе, що вимоги кредитора (кредиторів) не задоволені внаслідок збройної агресії проти України.

- До органів управління боржника не застосовується відповідальність, якщо боржник не звернувся до господарського суду із заявою про відкриття провадження у справі у випадках, передбачених законом, внаслідок збройної агресії проти України [27].

Ці зміни спрямовані на те, щоб створити сприятливі умови для відновлення діяльності підприємств, які опинилися у складних фінансових умовах через війну. Загальною тенденцією є надання додаткового часу та полегшення процедур для боржників, які опинилися у скрутному становищі внаслідок війни.

Як зазначалося в попередньому розділі, основні проблеми фінансових менеджерів – зростання дебіторської заборгованості, що призвело до збільшення періоду їхнього обороту. У зв'язку з виявленими проблемами були розроблені заходи щодо оптимізації дебіторської заборгованості підприємства. Запропоновані заходи представлені у таблиці 3.3.

В організації велику роль грає управління дебіторською заборгованістю, оскільки цей борг веде до прямого відволіканню з обороту грошових та інших платіжних коштів. Контроль та аналіз дебіторської заборгованості необхідні, якщо компанія має на меті підвищення фінансової стійкості.

Таблиця 3.3 – Заходи, спрямовані на покращення ділової активності підприємства ПрАТ «Київстар»

Захід	Вплив
1 Спонтанне фінансування	Стимулювання замовників до прискорення оплати наданих ним послуг, залучення нових клієнтів
2 Факторингові операції	Прискорення оборотності та інкасації дебіторської заборгованості
3 Здійснення короткострокових фінансових вкладень	Отримання додаткового доходу

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Спонтанне фінансування – це надання покупцям знижок, зменшення термінів розрахунку (тобто покупець якщо оплачує товар до певного терміну, він отримує знижку на придбаний товар).

Метод мимовільного фінансування рекомендується застосовувати до клієнтів із відносно невеликою дебіторською заборгованістю.

Надання послуг таким клієнтам є періодичним, нерегулярним, отже, найкращим стимулюючим фактором для прискорення розрахунків, вони пропонуватимуть знижки на оплату рахунків-фактур до настання критичного

періоду. Це стане способом залучення клієнтів до роботи для даних ПрАТ «Київстар».

При проведенні аналізу дебіторської заборгованості першочергову увагу варто приділити обліковим даним щодо заборгованості контрагентів, у яких міститься інформація про терміни та суму заборгованості, а також причини його виникнення. Дебіторську заборгованість необхідно сплатити за 5 календарних днів, починаючи з дати виникнення заборгованості. Для важливих контрагентів генеральний директор має можливість збільшити термін погашення дебіторської заборгованості на строк до 15 календарних днів, починаючи з дати виникнення заборгованості. У таблиці 3.4 наведено розрахунок втраченої вигоди даних ПрАТ «Київстар» за існуючого розміру та строку погашення дебіторської заборгованості.

Таблиця 3.4 – Втрачена вигода даних ПрАТ «Київстар» у 2022 році

Показник	2022 рік
1 Сума дебіторську заборгованість, тис. грн.	2815721
2 Чиста рентабельність продажів, %	44,9
3 Період погашення критичний, днів	15
4 Період погашення фактичний, днів	25
5 Ставка доходності, % (стр. 2/12 міс. x (стр. 4-стор. 3)/10дн.)	3,74
6 Розмір втраченої чистої вигоди, тис. грн. (стр. 5/100 x стр. 1)	105307,97

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Як видно з таблиці 3.4, втрачена вигода ПрАТ «Київстар» у 2022 році склала 105307,97 тис. грн, що підтверджує гостру необхідність прискорення стягнення дебіторської заборгованості.

Наступним заходом, запропонованим ПрАТ «Київстар» для покращення його фінансового стану, було запропоновано так зване факторингове фінансування. Факторинг застосовується як інструмент, який служить для запобігання виникненню простроченої дебіторської заборгованості з реального сектора. Передбачена діяльність спеціалізованої установи зі збору коштів із боржників (тобто з торгової компанії чи промислової), а також для управління його борговими вимогами. Договір надання факторингових послуг підписується трьома сторонами, тобто є тристороннім. Його учасниками є продавець боргів, факторна компанія та боржник. Компанія-власник дебіторської заборгованості звертається до

факторингової компанії та пропонує викупити борг контрагента. Факторна організація збирає інформацію про боржника та ймовірний рівень його платоспроможності, розраховує розмір його комісій.

У разі прийняття позитивного рішення укладається факторингова угода, яка має містити такі положення як: терміни, розмір переданих зобов'язань, обов'язки та права сторін.

Таблиця 3.5 – Ролі учасників угоди (складено автором)

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

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Пільговий період (тобто регресний період або ще називають період очікування) – це період часу, під час якого необхідно повернути кошти, отримані від чинника, якщо клієнт не оплатив виконану роботу.

Розглянемо детальніше перший захід, запропонований ПрАТ «Київстар» для оптимізації суми дебіторської заборгованості – метод мимовільного фінансування.

Під час розрахунку суми знижки необхідно розуміти, під який відсоток компанія готова кредитувати своїх клієнтів. У цьому випадку ставка не повинна перевищувати відсоток, під який компанія бере позикові кошти. Тобто, треба враховувати як банківські кредити, так і борги перед постачальниками.

При визначенні розміру знижки, що надається кредиторам, необхідно керуватися тим, що сума знижки не перевищує середньої процентної ставки за кредитом у банках.

Середня відсоткова ставка кредитів для бізнесу становить 20% річних.

Визначаючи ставку кредитування клієнтів, компанія може розрахувати максимальну суму знижки за такою формулою:

$$\text{Знижка}_{\max} = \frac{R(T_{\max}-T)}{365}, \quad (3.1)$$

де R – це середня ставка за кредитом (вона визначається в %);

T – це час, за який замовник має провести оплату за надані послуги, при цьому він отримує знижку (вона визначається днями);

T_{\max} – це максимально час на яке компанія може надати відстрочку платежу (вона визначається днями).

$$\text{Знижка}_{\max} = \frac{20(15 - 5)}{365} = 0,548$$

У договорі це прописується у такий спосіб: «3/5 нетто 15».

Для того щоб розрахувати додатковий прибуток від використання засобів, що вивільняються, можна скористатися наступною формулою:

$$\text{ДП} = \frac{D_{\text{дз}}R}{100} \quad (3.2)$$

де ДП – це додатковий прибуток від використання засобів, що вивільняються;

R – рентабельність продажів;

$D_{\text{дз}}$ – це сума вивільнених коштів.

Таблиця 3.6 – Аналіз ефективності надання знижок за скорочення терміну розрахунку до дебіторів ПрАТ «Київстар»

Найменування показника	Величина
1 Сума дебіторської заборгованості, тис. грн	2815721
2 Знижка, що надається за оплату в мінімальний термін	0,548
3 Період надання знижки, днів	5
4 Період погашення дебіторської заборгованості, днів	15
5 Заплановане значення виручки від, тис. грн.	34053517
6 Рентабельність продажів, %	44,9
7 Економія дебіторів від розрахунку у мінімальні терміни, тис. грн. (стр.1 x стр.2/100)	15430,15
8 Додатковий прибуток від використання тих, хто вивільнився коштів тис. грн. (стр. 1-стр.7)х стр. 6/100)	1257330,59

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Невід'ємною частиною методу мимовільного фінансування є порівняння результату від прискорення розрахунків із боржниками із витратами на його забезпечення.

При порівнянні суми додаткового прибутку з втраченою вигодою було встановлено, що знижку надавати вигідно, оскільки додатковий прибуток у цьому випадку є набагато більшим, ніж можливий збиток. Але варто визначити, чи є ця пропозиція вигідною для клієнтів. Щоб вирішити, чи отримувати знижку замість відстрочки платежу, необхідно скористатися розрахунком ціни відмови від знижки, які можна розрахувати за такою формулою:

$$Ц = \frac{ЗН}{100\% - ЗН} \cdot 100\% \cdot \frac{365}{T_1 - T_0} \quad (3.3)$$

де Ц – це ціна відмови від знижки;

ЗН – це розмір знижки, що надається;

T1 – це максимальна тривалість відстрочки платежу;

T0 – це період, на який надається знижка.

$$Ц = \frac{0,548}{100\% - 0,548} \cdot 100\% \cdot \frac{365}{15 - 5} = 20,11$$

Якщо порівнювати ціну відмови від знижки з вартістю банківського кредиту, можна помітити, що клієнту буде зручно і вигідно скористатися знижкою, оскільки відмова від знижки в цьому випадку коштуватиме на 0,11 процентних пунктів більше, ніж банківський кредит.

Ми можемо запропонувати знижку меншу за максимально можливу, але при цьому необхідно збільшуємо термін на час якого надається знижка. Як продавцю, так і покупцям вигідно провести оплату за 15 днів, оскільки в іншому випадку покупець втратить знижку і доведеться сплатити повну вартість товару. Збільшення терміну пільгового періоду залучить покупців, а вигода, яка була втрачена, виступає своєрідною ціною перемоги у боротьбі з конкурентами.

Використання методу мимовільного фінансування вигідне як замовнику, так і ПрАТ «Київстар»: за рахунок скорочення терміну оплати, замовник скорочує заборгованість та отримує знижку 0,548% при сплаті в найкоротші терміни, наша компанія цим методом забезпечує додатковий чистий прибуток за рахунок прискорення розрахунків, випуску коштів та їх вкладень в обіг. (15430,15 тис. грн. – додатковий чистий прибуток від вивільнених коштів).

Для другої групи боржників з метою прискорення розрахунків рекомендується застосовувати факторингові операції. Факторингові послуги пропонує велику кількість фінансових та кредитних організацій.

ПрАТ «Київстар» знаходиться у сфері корпоративних послуг Ощадбанку. Цей банк вже давно надає касові та розрахункові послуги компанії, платіжні картки та інші операції.

Компанії «Київстар» набагато простіше укласти факторингову угоду з банком, у якій він відкрив рахунок. Адже банк має інформацію про поточні рахунки своїх клієнтів. Тому швидше буде ухвалити рішення про укладення договору та встановити розумний ліміт на факторингові операції.

Крім того, при укладенні факторингового договору «власним» банком підприємство іноді може заощадити.

Підприємство ПрАТ «Київстар» укладає факторингову угоду з ПАТ «Ощадбанк» за наступних умов:

- сума факторингової операції становить 2815721 тис грн;
- аванс становить 90%, резерв становить 10% за вирахуванням комісії банку; комісія за фінансування, тобто річна ставка, що дорівнює 20%;
- комісія за факторингове обслуговування становить 1% суми заборгованості.

Таблиця 3.7 – Аналіз ефективності впровадження факторингу ПрАТ «Київстар»

Найменування показника	Величина
1 Сума факторингової операції FV, тис. грн.	2815721
2 Сума авансу з факторингової операції А, тис. грн.	2534148,9
3 Строк оплати дебіторської заборгованості за договором, днів	30
4 Комісія за фінансування, річна, d1, %	20

Продовження Табл. 3.7

5 Комісія за факторингове обслуговування d2, у відсотках від суми угоди	1
6 Загальна сума комісії банку, тис. грн.	74443,03
7 Сума резерву, тис. грн.	203129,07
8 Економічний ефект за умови застосування факторингу PV, тис. грн.	2741277,97
9 Рентабельність продажів, %	44,9
10 Додатковий чистий прибуток від використання засобів, що вивільняються тис. грн. (стр. 8*стр.9/100)	1230833,80

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Розрахувати економічний ефект від заходу можна по наступною формулою:

$$PV = FV (1 - f \cdot d_1) - FV \cdot d_2, \quad (3.4)$$

де PV – це загальна сума, яку отримала організація під час укладання договору факторингу;

FV – сума факторингової операції;

f – відношення кількості днів до погашення дебіторської заборгованості до днів на рік;

$d1$ – це комісія за фінансування, тобто річна, вона вимірюється у %;

$d2$ – це комісія за факторингове обслуговування, % від суми угоди.

Отримані дані підставимо у формулу (3.4), тому в нас вийде:

$$PV = 2815721 (1 - 30/365 \cdot 0,2) - 2815721 \cdot 0,01 = 2741277,97 \quad \text{тис} \\ \text{грн.}$$

Суму комісійних, які утримує банк за надані послуги факторингу, можна розрахувати за такою формулою:

$$FV - PV = 2815721 - 2741277,97 = 74443,03 \text{ тис грн.}$$

Цю суму ще називають економічним ефектом банку від операції факторингу.

Далі ми можемо розрахувати суму авансу факторингової операції, у нашому випадку вона дорівнює:

$$A = 2815721 \times 0,9 = 2534148,9 \text{ тис грн.}$$

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

$$R = FV - A - (FV - PV) \quad (3.5)$$

Підставимо отримані раніше дані:

$$R = 2815721 - 2534148,9 - 78443,03 = 203129,07 \text{ тис грн.}$$

Резервна (тобто сума, що залишилася) повинна бути виплачена після погашення всієї заборгованості.

Тепер ми можемо порівняти дебіторську заборгованість після того, як було вжито обрані нами заходи. З даних видно, що факторинг для ПрАТ «Київстар» економічно вигідний, оскільки випускає гроші: перший платіж фактора у розмірі авансу- 2534148,9 тисяч грн. а сума резерву – 203129,07 тисяч грн.

Порівняємо дебіторську заборгованість після реалізації описаних заходів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Порівняння показників дебіторської заборгованості до та після запропонованих заходів

Показник	Розмір показника до застосування факторингу	Розмір показника в прогнозованому періоді	Зміна
Виручка про реалізацію, тис. грн.	30 900 973	34053517	3 152 544
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	2815721	203129,07	-2 612 592
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, Кодз (оборотів)	10,97	167,64	157
Період погашення дебіторської заборгованості, Пдз (днів)	33,27	2,18	-31

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Київстар»

Як видно з таблиці 3.8, завдяки застосуванню факторингу та впровадження знижок за скорочення терміну оплати, дебіторська заборгованість зменшиться на

12612592 тис. грн. У той же час спостерігається зміна величини оборотів, що здійснюються дебіторською заборгованістю протягом року з 10,97 оборотів до 167,64 в плановому періоді, тобто на 157. Враховуючи вищезгадане, як наслідок, спостерігається скорочення періоду погашення на 157 днів, і в прогнозованому періоді становитиме 2,18 дні. Результати підтверджують ефективність даних методів для ПрАТ «Київстар».

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження автором обґрунтовано ряд висновків та пропозицій, зокрема:

1. За результатами аналізу теоретичного підґрунтя антикризового управління фінансами підприємства була з'ясована необхідність дотримання ряду важливих фінансових принципів і концепцій. Розуміння суті кризових явищ і їх впливу на фінансовий стан підприємства є ключовим для успішного антикризового управління. Також важливо мати знання про різні методи та інструменти антикризового управління, які дозволяють підприємствам реагувати на фінансові труднощі та запобігати кризовим ситуаціям. Антикризове управління є системою комплексного управління, спрямованою на передбачення та запобігання кризовим ситуаціям, виявлення їх причин, видів, стадій розвитку, сценаріїв та інструментів подолання з метою забезпечення найефективнішого функціонування підприємства. Таким чином, антикризове управління має на меті не лише передбачати кризові ситуації, але й успішно їх подолати. Ця система включає в себе заходи діагностики, фінансового відновлення, виходу із кризи, ліквідації наслідків, розвитку підприємства або мінімізації втрат у разі банкрутства. Дотримання сформованих принципів антикризового управління дозволяє ефективно впроваджувати цю систему.

2. Вивчення методичних аспектів антикризового управління фінансами підприємства підкреслило важливість розробки чітких стратегій і планів дій для подолання фінансових криз. Методи фінансового аналізу, бюджетування та фінансового планування виявилися незамінними інструментами для оцінки фінансової стійкості та прогнозування ризиків. Керівництво підприємства повинно бути готовим до вжиття невідкладних заходів у випадку загрози фінансовим труднощам. У контексті антикризового управління, моделі можуть бути використані для розробки стратегій фінансового відновлення та мінімізації ризиків. Проте важливо зазначити, що реалізація теорії прийняття рішень не завжди є

тривіальною. Підприємства повинні враховувати свої власні особливості та обмеження, а також соціальні та етичні аспекти прийняття рішень. Теорія прийняття рішень є невід'ємною частиною теоретичного підґрунтя антикризового управління фінансами підприємства. Вона допомагає організаціям аналізувати складні фінансові ситуації, прогнозувати наслідки рішень та розробляти стратегії для виходу з фінансових криз. Раціональний та обґрунтований підхід до прийняття рішень на основі цієї теорії може допомогти підприємствам зберегти фінансову стійкість та досягти успіху в умовах невизначеності та змін.

3. В ускладнених економічних умовах, які склалися в Україні, одним із ключових завдань для підприємств є проведення санаційних заходів. Важливо зазначити, що антикризове управління розглядає санацію як ефективний інструмент для запобігання банкрутству підприємств. Таким чином, впровадження ефективних санаційних заходів є необхідною передумовою для виходу з кризового стану та подальшого функціонування підприємств. Попри те, що впровадження процедур санації призводить до поліпшення фінансового стану, в Україні ця практика не отримала значної популярності. Згідно з практикою, існують ряд чинників, які переважно гальмують процес фінансової санації на вітчизняних підприємствах. Серед них можна виділити недосконале правове регулювання, недостатню інформованість і недостатню підтримку для проведення санаційних процедур, обмежений доступ до фінансових ресурсів для фінансування санації та дефіцит кваліфікованого персоналу.

В Україні, у законодавчому полі процедур банкрутства, переважає підхід, спрямований на ліквідацію суб'єктів господарювання, а не на їх фінансове відновлення. На основі вивчення вітчизняної практики та зарубіжного досвіду антикризового управління стало зрозумілим, що існує різноманітність підходів і практик у цій області. Кожна країна має свою власну модель антикризового управління, яка враховує особливості її економіки та законодавства. Важливим елементом зарубіжного досвіду є акцент на реабілітацію та відновлення підприємств у разі фінансової неспроможності, а не тільки на їх ліквідацію. Україна

може взяти на замітку ці підходи та інкорпорувати їх у власну модель антикризового управління фінансами для підвищення стійкості підприємств.

4. Робота виконана з використанням емпіричних даних ПрАТ "Київстар". Аналіз економічної інформації щодо компанії свідчить про те, що вона є лідером на українському ринку телекомунікацій. За обсягами платежів до державного бюджету, "Київстар" є найбільшим платником податків в Україні. Її чистий дохід від реалізації продукції та послуг постійно росте, а кількість абонентів і площа покриття мобільним зв'язком є найбільшими на ринку. Загалом, компанія «Київстар» має досить вражаючі фінансові показники, але необхідно уважно аналізувати динаміку витрат та рентабельності, щоб забезпечити стійкий ріст прибутку у майбутньому. Після проведення SWOT-аналізу можна зробити висновок, що компанія «Київстар» є найбільшим лідером на українському ринку телекомунікацій. Проте, щоб підтримувати свій статус лідера, вона повинна щодня підтверджувати свою перевагу шляхом впровадження новітніх технологій, лідерства в інноваціях та надання якісних і повних послуг мобільного зв'язку та Інтернету. Важливо враховувати, що конкуренти компанії посилюють свої позиції, пропонуючи більше індивідуальних послуг та вигідних тарифів, як «Lifecell» яка здобула популярність серед молоді завдяки гнучким тарифами та нововведенням, таким як технологія e-SIM.

5. ПрАТ «Київстар» виявляє покращення ліквідності та платоспроможності, зокрема щодо покриття короткострокових зобов'язань та оборотності оборотного капіталу. Однак важливо враховувати проблеми, пов'язані зі зменшенням ВОК та погіршенням коефіцієнта маневреності функціонуючого капіталу, що може вимагати додаткових заходів управління фінансовими ресурсами. Загальною тенденцією можна вважати покращення фінансової незалежності та фінансової стійкості ПрАТ «Київстар», але підприємство все ще має проблеми зі співвідношенням залученого і власного капіталу, а також маневреністю власного капіталу. Загальною тенденцією є зниження оборотності власного капіталу та активів, а також затягування оплат від клієнтів. Проте оборотність запасів і оборотність кредиторської заборгованості покращилися, що може свідчити про

ефективніше управління запасами і кредиторською заборгованістю. Загальною тенденцією є зниження рентабельності майна, власного капіталу, основних засобів, продукції та основної діяльності підприємства протягом років 2020-2022. Це може вказувати на втрату ефективності та прибутковості підприємства в цьому періоді.

6. ПрАТ «Київстар» протягом 2020-2022 років мав клас боржника 4, що відповідає ймовірності дефолту 0,04 – 0,06 (4-6%), що оцінюється як незначний ризик. Протягом 3 років ПрАТ «Київстар» залишає клас позичальника на рівні 1, що означає високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту. Згідно з градацією можливостей банкрутства в моделі Альтмана показники більше 1,8, що вказує на незначний показник можливого банкрутства, протягом 2020-2022 років.

7. Система раннього попередження та реагування на фінансову кризу допомагає підприємству бути готовим до негативних змін у фінансовому стані та приймати вчасні заходи для запобігання банкрутства. Вона є важливим інструментом фінансового управління та допомагає зберегти фінансову стійкість підприємства в умовах непевності та змін на ринку. Загальна система превентивних заходів допоможе ПрАТ "Київстар" управляти фінансовими ризиками, попереджати кризові ситуації та зберігати фінансову стабільність підприємства. Інтеграція системи раннього попередження фінансових криз на ПрАТ «Київстар» у корпоративне управління важлива для забезпечення стійкості та ефективності діяльності підприємства. Цей процес передбачає впровадження системи контролю фінансового стану та управління ризиками на всіх рівнях управління та забезпечення її взаємодії з ключовими процесами корпоративного управління. Загалом у системі раннього попередження фінансових криз також важливо приділяти значну увагу витратам та фінансуванню. Але так як антикризове управління фінансами ПрАТ "Київстар" є на доволі високому рівні, та компанія не знаходиться під загрозою банкрутства та не має проблем з платоспроможністю, то ми приділяємо меншу увагу зниженню витрат та оптимізації фінансування.

Завдяки застосуванню факторингу та впровадження знижок за скорочення терміну оплати, дебіторська заборгованість зменшиться на 12612592 тис. грн. У той же час спостерігається зміна величини оборотів, що здійснюються дебіторську заборгованість протягом року з 10,97 оборотів до 167,64 в плановому періоді, тобто на 157. Як наслідок спостерігається скорочення періоду погашення на 157 днів, і в прогностному періоді становитиме 2,18 дні. Результати підтверджують ефективність даних методів для ПрАТ «Київстар».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бровко Л. І., Сірко А. Ю., Крюкова Г. В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 36–40.
2. Бухтіарова А. Г., Семенець В. П. Теоретичні підходи до трактування сутності поняття санації підприємства. Проблеми і перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України : тези доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Суми, 23 листопада 2017 р.). Суми, 2017. С. 68–72.
3. Вечірко І. Умови відкриття провадження у справі про банкрутство згідно з нормами Кодексу України з процедур банкрутства. Застосування норм Кодексу України з процедур банкрутства % збірка наукових статей. За заг. ред. д.ю.н., судді Верховного Суду С. В. Жукова. Київ : Алерта, 2019. 216 с.
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 18.09.2023).
5. Єрмоленко Г. Прибуток українських підприємств у 2022 році впав у 12,6 разів. *GMK Center*. 2023. URL: [https://gmk.center/ua/news/pributok-ukrainskih-pidpriemstv-u-2022-roci-vpav-u-12-6-razu/#:~:text=Частка%20збиткових%20підприємств%20за%20підсумками,\)%20скла%2066%2C2%25](https://gmk.center/ua/news/pributok-ukrainskih-pidpriemstv-u-2022-roci-vpav-u-12-6-razu/#:~:text=Частка%20збиткових%20підприємств%20за%20підсумками,)%20скла%2066%2C2%25).
6. Завадський Й., Осовська Т., Юшкевич О. Економічний словник. Київ. Кондор. 2006. 356 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR/EKONOMIC_SL_2006.pdf.
7. Задачі та структура Федерального міністерства юстиції та захисту прав споживачів Федеративної Республіки Німеччина. URL: https://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/Ministerium/Organisationsplan/Infobroschuere_Russisch.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (дата звернення: 18.09.2023).
8. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, відсотків і грошей. Київ: Барви, 1998. 210 с.

9. Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>. (дата звернення: 18.09.2023).

10. Константиновський С. Кодекс України з процедур банкрутства: новели та перспективи. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 5. С. 88–92.

11. Коцко Т. А., Шеховцова І. А. Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу. Економіка та суспільство. 2017. № 9. С. 466–472.

12. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.

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

14. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.

15. Матвійчук А.В. Моделювання фінансової стійкості підприємств Із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. Вісник НАН України. 2010. № 9. С. 24-46.

16. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи до ведення до банкрутства", затверджені наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14.

17. Міщенко В., Домніна І., Коробков Д. Методичний підхід до прогнозування банкрутства підприємства з урахуванням зовнішніх факторів. Science, trends and perspectives. Abstracts of XVII international scientific and practical conference. Tokyo, Japan 2020. P. 56-61. URL: <http://isg-konf.com> (дата звернення: 18.09.2023).

18. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар».. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/partners>

19. Павлиш О. Хакери зламали захист "Київстару" через обліковий запис одного зі співробітників – гендиректор . Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/12/13/707676/>

20. Пігуль Н. Г., Семенець В. П. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка і суспільство. 2019. № 20. С. 359–365.

21. Підгородецька А. Реформування системи неплатоспроможності: антикорупційна спрямованість Кодексу України з процедур банкрутства. Застосування норм Кодексу України з процедур банкрутства : збірка наукових статей / за заг. ред. д.ю.н., судді Верховного Суду С. В. Жукова. Київ : Алерта, 2019. 216 с.

22. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: затверджено Постановою Правління Національного банку України від 30 червня 2016 р. № 351. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>

23. Поляков Б. Принцип доміно, або як КзПБ може спровокувати ланцюгове падіння підприємств країни. Закон і Бізнес. 2019. 3–9 серпня (№ 30 (1432)). С. 13-15.

24. Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара. Затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 14.07.2016 № 616.

25. Постанова Правління Національного банку України від 30 червня 2016 року № 351 “Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями”.

26. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14.05.1992 № 2343-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12> (дата звернення: 18.09.2023).

27. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань провадження та застосування процедур банкрутства у період дії воєнного стану: Закон України від 29.07.2023 № 3249-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3249-20#Text>

28. Рзаєва Т. Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №3. Т.1. С.177-181.

29. Рубан В. М. Інструменти антикризового управління. Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах: матеріали X міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 130-річчю НУХТ. Київ, 2014. С. 31–33.

30. Руденко Є. Оцінка санаційної спроможності сільськогосподарських підприємств. Агро- світ. 2012. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2012_7_14. (дата звернення: 18.09.2023).

31. Серікова А. А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. Причорноморські студії. 2018. № 25. С. 177–179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_25_39 (дата звернення: 18.09.2023).

32. Скляр Є., Ксенофонтowa А. Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. Економічний простір. 2020. № 156. С. 155–158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/espros_2020_156_30.

33. Статистичні бюлетені господарських судів України. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro_sud/stat_bul_hosp_sudiv/

34. Сугак Т. О. Інформаційно–аналітичне забезпечення фінансової складової системи економічної безпеки підприємств гірничо-промислового комплексу : дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Київ, 2018. 271 с. URL: http://library.krok.edu.ua/media/library/category//disertatsiji–avtoreferati–vidguki/suhak_2018–disertatsija.pdf (дата звернення: 18.09.2023).

35. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. К.: КНЕУ, 2004. 268 с.
36. Тищенко Н. Кодекс України з процедур банкрутства: нові можливості для кредиторів і боржників URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA012742 (дата звернення: 18.09.2023).
37. Тищенко Н. Світові стандарти банкрутства – порівняння з українським законодавством. URL: <https://nobili.ua/news/publications/svitovi-standarty/>
38. Ткаченко С. О., Сперос Дж. Н. Концепція системи антикризового управління фінансами підприємства. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави : тези доп. Міжнар. наук.- практ. конф., м. Харків, 30 листопада 2018 р. Харків : ХНУВС, 2018. С. 279–281.
39. Хаджинова О. В. Сучасні тенденції банкрутства підприємств в Україні. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1. Т. 2. С. 275–278.
40. Хацер М. В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2019. Т. 30(69). № 1. С. 71–77.
41. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників. Київ: Наук. думка, 2002. 566 с.
42. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ : МАУП, 2006. 256 с.
43. Altman E.I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. The Journal of Finance. 1968. №4. P. 589-609.
44. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio : South-Western, 1993. P. 2
45. Beermann K. Prognosemöglichkeiten von Kapitalverlusten mit Hilfe von Jahresabschlüssen. Schriftenreihe des Instituts für Revisionswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. 1976. № 11. P. 118-121.
46. Forgue B. Nouvelles approches de la gestion des crises. Rev française de gestion. Paris, 1996. № 108. P. 72-73.

47. Kundenko A., Dorosh M., Baraniuk I., Itchenko D. Crisis management of small and medium businesses in regional economic policy system. *Economic Annals-XXI*. 2015. No 5-6. P. 108–111.
48. Lagadec, P. Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants. *The Virtual Corporation*. New York, 1993. № 108. P. 110.
49. Rosenthal U. Simulation-oriented scenarios. *Crisis Management and Decision Making Simulation Oriented Scenarios*. Dordrecht : Kluwer, 1991. P. 3.
50. Rouh–Dufort Ch. Crises: des possibilite' iaprentissage pour ... entreprise. *Rev francaise de gestion*. Paris, 1996. № 108. P. 81.
51. Toffler R., Tishaw H. Going, going, gone – four factors which predict. *Accountancy*. 1977. March. P. 50-54.