

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра фінансів та банківської справи

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

_____ О. ЯРІШ

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління фінансовим станом підприємства: виклики війни та адаптація до змін»

(за матеріалами ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД»)

зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

освітня програма «Фінанси і кредит»

освітнього ступеня магістра

Виконавець роботи Копил Аліна Володимирівна

Науковий керівник к. е. н., доц. Сидоренко-Мельник Ганна Миколаївна

Рецензент

Кадучка Андрій Олексійович

Полтава 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність фінансового стану підприємства: теоретичні аспекти.....	7
1.2 Мета та завдання управління фінансовим станом підприємства.....	14
1.3 Особливості фінансового управління бізнесом в умовах війни.....	22
Висновки за розділом 1.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» В 2021-2023 РОКАХ.	30
2.1 Характеристика загальних фінансових та економічних параметрів діяльності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки.....	30
2.2 Оцінка результативності менеджменту платоспроможності та фінансової стійкості ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» в умовах воєнного стану.....	41
2.3 Діагностика ділової активності та впливу на фінансову результативність роботи ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» факторів війни.....	52
Висновки за розділом 2.....	60
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	62
3.1 Використання інтегрованого ризик-менеджменту на основі результатів спектр-бального методу з виділенням прогнозової складової.	62
3.2 Застосування алгоритму діагностики фінансового стану підприємства на основі темпових показників в цілях фінансового управління.....	72
Висновки за розділом 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

На шляху до стабілізації соціально-економічної ситуації в Україні за умов воєнного стану одним із ключових чинників стає збереження ефективного функціонування підприємств. Вирішення актуальних проблем управління фінансовим станом підприємств набуває особливої важливості в сучасних формажорних умовах функціонування економіки, що вимагає вдосконалення теоретичних основ фінансового менеджменту. Це обумовлено неоднозначністю категоріально-понятійного апарату в окремих аспектах управління, високим рівнем ризиків і турбулентністю середовища, специфікою діяльності окремих підприємств, а також необхідністю інтеграції системи фінансового управління з загальною організаційною структурою управління.

Важливість удосконалення підходів до управління фінансовим станом підприємств визначається низкою суттєвих чинників, серед яких виділяються: інтенсивний вплив зовнішнього середовища, посилення конкуренції, зростання рівня фінансових ризиків і внутрішні суперечності, зокрема дисбаланс фінансових параметрів та труднощі адаптації цілей управління до сучасних умов. Це потребує підвищення ефективності управлінських дій, спрямованих на досягнення додаткових результатів від раціонального управління фінансовими ресурсами. Ключовою умовою успішної діяльності підприємств є створення ефективного механізму управління, який дозволить максимально мобілізувати та ефективно використовувати фінансові ресурси.

Оптимізація процесів формування та використання фінансових ресурсів безпосередньо залежить від дієвості системи управління, адже її базові механізми потребують комплексного підходу до вирішення існуючих проблем.

Питання теоретичних і практичних аспектів управління фінансовим станом підприємств знайшли відображення у працях багатьох науковців, серед яких: М. Д. Білик, І. О. Бланк, Л. С. Гаватюк, Т. В. Гриценко, Н. А. Іщенко, К. А. Карачарова, Н. С. Куцай, Т. А. Обущак, О. П. Фещенко, А. А. Яворський та інші.

Враховуючи те, що повномасштабне вторгнення росії на територію України та введення воєнного стану триває вже майже три роки науковий доробок з проблематики фінансового менеджменту та управління фінансовим станом підприємств досить потужний. Відмітимо праці таких вітчизняних авторів: З.С. Варналій, О. Б. Ватченко, Т. П. Гудзь, І. А. Дрік, Ю. С. Копчак, М. Е. Матвеев, А. С. Нігуренко, Ю. М. Нікольчук, М. В. Фенченко. Однак, слід зауважити, що система управління фінансовим станом підприємств залишається сферою, що потребує вдосконалення з оглядом на нагальну потребу в її трансформації. Виклики війни та адаптація до змін – вектори досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичного доробку та практичного досвіду з питань управління фінансовим станом підприємства та опрацювання напрямів його вдосконалення через виклики війни та потребу адаптації до змін.

Для досягнення окресленої мети в роботі виділені та опрацьовані завдання:

- висвітлено теоретичні аспекти економічної сутності поняття «фінансовий стан підприємства»;
- досліджено мету та завдання управління фінансовим станом, підходи до реалізації;
- з'ясовано особливості управління фінансовим станом бізнесу в умовах війни та його трансформації;
- представлено характеристику загальних фінансових та економічних параметрів діяльності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки;
- оцінено результативність менеджменту платоспроможності та фінансової стійкості ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» в умовах воєнного стану;
- проведено діагностику ділової активності та впливу на фінансову результативність роботи ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» факторів війни;
- представлено використання інтегрованого ризик-менеджменту на основі результатів спектр-бального методу з виділенням прогнозової складової;

- доведено практичні переваги застосування алгоритму діагностики фінансового стану підприємства на основі темпових показників в цілях фінансового управління.

Об'єктом дослідження є система фінансового управління на підприємствах реального сектору економіки України в умовах війни.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи управління фінансовим станом підприємства з акцентом на адаптаційних механізмах реакції на виклики війни та трансформаційні зміни.

Першоджерелами кваліфікаційної роботи є академічні та практичні наукові праці з теорії фінансового менеджменту та фінансового аналізу, аналітичні огляди, результати опитувань представників бізнесу, статистичні матеріали, нормативно-правова та методична база. Обрахунки фінансових показників базуються на даних фінансової звітності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки ([66], додатки А-В).

В процесі роботи застосовувалися методи наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу та синтезу (дослідження науково-методичних засад управління фінансовим станом підприємства), логічного та історичного підходів (до пізнання економічних явищ, об'єктів та процесів); діалектичний метод (пізнання взаємопов'язаних процесів в системі фінансового управління підприємством в умовах воєнного стану), статистичні, економіко-математичні методи, прийоми, методи та моделі фінансового аналізу (поточна та перспективна оцінка управління фінансовим станом підприємства). Обробка інформаційних матеріалів здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій та програм.

Результати кваліфікаційної роботи апробовані на XLVII Міжнародній науковій студентській конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2023 рік «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті» (м. Полтава, 25 квітня 2024 р.). Тези наукової доповіді на тему: «Управління фінансовим положенням підприємства в умовах воєнного стану» ([41], додаток Д).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність фінансового стану підприємства: теоретичні аспекти

Управління фінансовим станом на думку переважної кількості вітчизняних та зарубіжних науковців виступає одним з найбільш суттєвих функціональних напрямів реалізації системи фінансового менеджменту підприємства, що тісно зв'язана з іншими підсистемами управління. Не викликає сумнівів, що зазначений функціональний напрям органічно входить до загальної системи менеджменту бізнесу. Виступаючи при цьому носієм певних фінансово-економічних відносин, фінансовий стан підприємства є об'єктом фінансового управління будь-якої економічної системи.

Управління підприємством потребує чіткого розуміння сутності та змісту поняття «фінансовий стан», оскільки воно безпосередньо впливає на прийняття рішень, спрямованих на забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку бізнесу.

У теоретичному аспекті це поняття має багатогранний характер, оскільки включає в себе взаємодію багатьох елементів фінансової системи, зокрема структуру активів і пасивів, ефективність використання капіталу та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, партнерами та інвесторами та не тільки.

Основні теоретичні підходи до визначення сутності фінансового стану підприємства включають ресурсний підхід, функціональний та системний (рис. 1.1).

З огляду на ресурсний підхід фінансовий стан розглядається як сукупність ресурсів підприємства, які забезпечують його операційну, інвестиційну та фінансову діяльність, розвиток і стійкість у заданих умовах (ринкова економіка, воєнний стан, невизначеність та нестабільність, підвищений ризик тощо).



Рисунок 1.1 – Теоретичні підходи до визначення сутності фінансового стану підприємства [авторська розробка]

Цей підхід зосереджений на виявленні, оцінці та оптимальному використанні таких ресурсів, як грошові кошти, матеріальні активи, нематеріальні ресурси, а також інвестиційні можливості. Акцентує увагу на аналізі фінансового балансу, який є основним джерелом інформації про стан активів і пасивів підприємства.

Ресурсний підхід підкреслює значення ефективного управління ресурсами. Це передбачає не лише їх облік і оцінку, але й раціональний розподіл, що дозволяє підприємству досягати своїх фінансових і стратегічних цілей з мінімальними витратами. Інтеграція з іншими складовими діяльності проявляється в тому, що фінансовий стан залежить не лише від обсягу ресурсів, але й від їх взаємозв'язку з виробничими процесами, інноваціями та загальною стратегією підприємства.

У межах функціонального підходу фінансовий стан оцінюється через функціональні показники, такі як платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість та прибутковість (рентабельність), ділова активність та інвестиційна привабливість, кредитоспроможність та конкурентоспроможність тощо. Він акцентує увагу на здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності та виконанні своїх фінансових зобов'язань дотримуючись положення фінансової рівноваги, дозволяє оцінити не лише поточний стан підприємства, а й його перспективи. Це включає в себе аналіз стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків, таких як зниження попиту, нестача оборотних коштів або збільшення боргового навантаження. Функціональний підхід забезпечує всебічний аналіз діяльності підприємства, розглядаючи його фінансовий стан у динаміці. Особлива увага приділяється тому, як різні функціональні показники взаємодіють між собою, наприклад, чи підтримується висока рентабельність за рахунок ліквідності або чи не викликає фінансова стабільність зниження оборотності капіталу.

Системний підхід до аналізу фінансового стану підприємства базується на розумінні його як результату комплексної взаємодії численних внутрішніх і зовнішніх чинників (фінансовий стан оцінюється через інтеграцію внутрішніх характеристик і зовнішніх впливів). Внутрішні чинники включають структуру

капіталу, рівень доходів і витрат, ефективність використання ресурсів, якість управління, виробничі процеси та внутрішню фінансову політику. Зовнішні чинники охоплюють економічну кон'юнктуру, зміни у податковому і регуляторному середовищі, інфляційні процеси, валютні коливання, конкурентну ситуацію на ринку та інші макроекономічні умови. Це підхід, у якому підприємство розглядається як відкрита система, що функціонує в динамічному середовищі, де всі компоненти пов'язані між собою і впливають на кінцевий результат. Підприємство функціонує у постійній взаємодії з зовнішнім середовищем. Наприклад, коливання цін на сировину, зміни в державному регулюванні чи фінансова криза напряду впливають на його фінансовий стан. Системний підхід дозволяє оцінити, як ці зовнішні фактори взаємодіють з внутрішніми умовами і змінюють фінансові показники.

Фінансовий стан підприємства не можна розглядати окремо від інших аспектів його діяльності. Системний підхід враховує взаємозв'язок між фінансами, виробництвом, маркетингом, інвестиційною діяльністю та управлінням людськими ресурсами. Наприклад, проблеми у виробництві можуть призводити до зниження доходів, що негативно позначиться на платоспроможності та фінансовій стійкості.

У межах системного підходу фінансовий стан розглядається як змінна категорія, яка еволюціонує під впливом часу і зміни умов. Аналіз динаміки фінансових показників дозволяє виявити тенденції, прогнозувати можливі ризики та визначити необхідні коригувальні заходи.

В науковій та навчальній літературі з питань фінансового аналізу та фінансового менеджменту міститься різноманіття трактувань сутності фінансового стану підприємства та його ролі у фінансовому управлінні.

Опрацьовуючи першоджерела ми виділили п'ять критеріїв, за якими згрупували визначення вітчизняних науковців: економічна категорія, сутність якої має прояви як у статичності (на певний момент часу), так і в динамічності (у визначеному періоді); комплексне поняття, яке включає широкий перелік компонентів; характеристика, яка відбиває прояв ознаки та її результативність;

міра покриття потреби у фінансових ресурсах, раціональності розміщення, досягнення збалансованості; акцент на багатоаспектності.

Таблиця 1.1 – Огляд наукових напрацювань українських науковців з питання визначення сутності поняття «Фінансовий стан підприємства»

Автор	Цитата та посилання на джерело
1	2
Економічна категорія, сутність якої як у статичі (на певний момент часу), так і в динаміці (у визначеному періоді)	
Лучко М. Р., Жукевич С.м., Фаріон А.І.	«Фінансовий стан підприємства – це економічна категорія, яка вказує на певний момент стану капіталу в процесі його обороту і здатність суб'єкта господарської діяльності до саморозвитку» [50, с. 135]
Крайник О. П., Клепкова З. В.	«Фінансовий стан підприємства – економічна категорія, що показує стан капіталу у процесі обігу і здатність суб'єкта господарювання до розширення своєї діяльності» [45, с. 125]
Комплексне поняття, яке включає широкий перелік компонентів	
Бойчик І. М.	«Фінансово-економічний стан підприємства є комплексним поняттям, яке відбиває взаємодію усіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських чинників і характеризується системою показників» [12, с. 302]..
Безбородова Т. В.	«Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів» [4, с. 5]
Дем'яненко М. Я.	«Фінансовий стан – це комплексне поняття, що відображає якісну сторону його виробничої та фінансової діяльності та є результатом реалізації всіх елементів зовнішніх і внутрішніх фінансових відносин підприємства. Він характеризується системою показників, які відображають стан капіталу в процесі його кругообігу, здатність розраховуватися за своїми зобов'язаннями і забезпечувати ефективне фінансування своєї виробничої діяльності на певний момент часу» [23, с. 545]
Поддєрьогін А. М., Буряк Л. Д.	«Фінансовий стан – це комплексне поняття, характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормальної виробничої діяльності комерційних та інших суб'єктів господарювання, доцільністю й ефективністю їх розміщення і використання, фінансовими відносинами з іншими суб'єктами господарювання, платоспроможністю та фінансовою стійкістю» [79, с. 212]
Характеристика, яка відбиває прояв ознаки та її результативність	
Готра В.В., Ріпич В.В., Дячок А.В.	«...фінансовий стан є найважливішою характеристикою діяльності підприємства, яка відображає його конкурентоспроможність» [18, с. 222]
Куцай Н.С., Демчук В.О.	«Фінансовий стан підприємства – це важлива складова економічної діяльності підприємства. Фінансовий стан визначає конкурентоспроможність підприємства, показує здатність покрити витрати діяльності, виплачувати кредити та вказує на можливості розвитку компанії» [46, с. 93]
Верхоглядова Н. І., Коваленко Є. В.	«Характеристика фінансової конкурентоздатності суб'єкта господарювання (тобто платоспроможності, кредитоспроможності), використання фінансових ресурсів і капіталу, виконання зобов'язань перед державою й іншими суб'єктами що хазяюють» [15, с. 33].
Обущак Т. А.	«...характеристика діяльності підприємства у певний період, що визначає реальну та потенційну можливість підприємства забезпечувати достатній рівень фінансування фінансово-господарської діяльності та здатності ефективно здійснювати її у майбутньому» [59, с. 93]
Білик М. Д.	«Фінансовий стан – це важлива характеристика економічної діяльності підприємства у зовнішньому середовищі. Він значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловій співпраці, оцінює, якою мірою гарантовані економічні інтереси самого підприємства і його партнерів з фінансових та інших відносин» [5, с. 122]
Міра покриття потреби у фінансових ресурсах, раціональності розміщення, досягнення збалансованості	
Базилінська О. Я.	«Фінансовий стан – це рівень збалансованості окремих структурних елементів активів та капіталу підприємства, а також рівень ефективності їх використання» [3, с. 104]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Онисько С. М., Марич П. М	«Фінансовий стан підприємства характеризується забезпеченістю його фінансовими ресурсами, що необхідні для нормального функціонування, доцільністю їх розміщення й ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними і фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю» [60, с. 28]
Костирко Л. А..	«...можна визначити як міру забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами» [43, с. 45]
Загородній Л. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С.	«Фінансовий стан — це стан економічного суб'єкта, що характеризується наявністю в нього фінансових ресурсів, забезпеченістю коштами, необхідними для господарської діяльності, підтримання нормального режиму праці та життя, здійснення грошових розрахунків з іншими економічними суб'єктами» [31, с. 466]
Акцент на багатоаспектності	
Бодруг Т.М., Гаватюк Л.С.	«...фінансовий стан являє собою якісну характеристику діяльності підприємства, є об'єктом фінансового управління та є результатом фінансово-господарської діяльності, відображає стан забезпеченості фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання й вимірюється сукупністю показників, що характеризують загальні результати діяльності підприємства на даний час і визначає його перспективи в майбутньому» [11, с. 3]
Коробов М. Я.	«Фінансовий стан підприємства – це складна, інтегрована за багатьма показниками характеристика якості його діяльності. Фінансовий стан підприємства можна визначити як міру забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами і ступінь раціональності їх розміщення для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасних грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями. Це характеристика діяльності підприємства, в якій, як у дзеркалі, у вартісній формі відображені загальні результати роботи підприємства, в тому числі й роботи з управління фінансовими ресурсами» [42, с. 56]
Чепка В. В., Свідерська І. М.	«Фінансовий стан підприємства – це система фінансових відносин, що визначають сукупністю виробничо-господарських факторів та характеризується комплексом показників, що зображають наявність, ефективність розміщення й використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, а також платоспроможність та здатність підприємства фінансувати свою діяльність» [82, с. 98]

Віддаючи належне напрацюванням, повинні зауважити, щодо необхідності уточнення змісту цього поняття. Виділимо ключові причини: відмінності в теоретичних підходах, багатогранність фінансового стану, динамічність зовнішнього середовища, потреба в практичній оцінці, зв'язок із стратегічним плануванням.

У сучасній економічній науці існує декілька підходів до визначення фінансового стану, що створює певну невизначеність у його трактуванні. Для цілей управління необхідно адаптувати це поняття до практичних потреб, враховуючи специфіку діяльності підприємства, галузеві особливості та економічне середовище. Це дозволяє уникнути плутанини між фінансовими та економічними аспектами діяльності.

Фінансовий стан включає такі елементи, як платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, прибутковість і ефективність використання

капіталу. Відсутність чіткого розмежування між цими складовими ускладнює їх інтеграцію в управлінську систему. Уточнення змісту допоможе створити структуру оцінки, яка є зрозумілою для керівників і сприяє ефективному моніторингу.

Фінансовий стан підприємства залежить від змін у ринкових умовах, податковій політиці, валютних курсах тощо. Відповідно, для цілей управління важливо формулювати це поняття як гнучке і здатне відображати зміну внутрішніх та зовнішніх умов.

Для ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства потрібно визначити чіткі критерії оцінки фінансового стану. Це дозволить ідентифікувати сильні та слабкі сторони, аналізувати тенденції та приймати виважені управлінські рішення.

Фінансовий стан підприємства є основою для розробки фінансової стратегії, що визначає його розвиток у довгостроковій перспективі. Для цілей управління необхідно уточнити це поняття з акцентом на ті аспекти, які безпосередньо впливають на стратегічні показники: інвестиційну привабливість, фінансову стабільність та ефективність використання ресурсів.

Враховуючи вищезазначене, можемо внести наступні пропозиції щодо уточнення змісту: інтеграція фінансового стану в систему управління; визначення управлінських цілей; акцент на прогнозуванні. Визначення фінансового стану має враховувати специфічні показники, які необхідні для прийняття управлінських рішень (наприклад, коефіцієнти ліквідності, рентабельності, оборотності). Фінансовий стан повинен розглядатися як інструмент досягнення стратегічних цілей, таких як оптимізація витрат, зростання прибутковості чи зниження ризиків. Оцінка фінансового стану має включати не лише аналіз поточних показників, але й прогнозування можливих змін, щоб своєчасно адаптувати стратегію управління.

Як підсумок, представимо наше бачення економічного змісту цієї фінансової категорії. Фінансовий стан підприємства — це комплексна характеристика, яка відображає його здатність ефективно використовувати

фінансові ресурси для забезпечення безперервності діяльності, виконання зобов'язань та досягнення стратегічних цілей. Це поняття інтегроване в систему управління підприємством і розглядається як інструмент для прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення рентабельності, зростання прибутковості та мінімізацію ризиків.

Фінансовий стан слід оцінювати на основі системи аналітичних показників: майна та капіталу, грошових потоків, фінансових результатів, специфічних характеристик: платоспроможності (ліквідності), фінансової стійкості, ділової активності та ефективності фінансово-господарської діяльності (перелік може варіювати в залежності від запитів користувачів аналітики), аналіз яких повинен охоплювати не лише параметри поточного стану, але й надавати прогноз можливих змін, щоб забезпечити своєчасну адаптацію стратегій управління до динамічного внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таким чином, фінансовий стан підприємства є основою для управління ресурсами, планування розвитку та забезпечення конкурентоспроможності, а також є важливим елементом у процесі досягнення стратегічних та тактичних цілей.

1.2 Мета та завдання управління фінансовим станом підприємства

Ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від створення дієвого управлінського механізму, який забезпечить максимальну мобілізацію та раціональне використання фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва. Оптимізація процесів формування та використання цих ресурсів визначається якістю системи управління, оскільки для їх ефективної роботи необхідно комплексно підходити до вирішення відповідних завдань.

Шляхи управління фінансовими ресурсами мають формуватися на основі фінансової політики підприємства, з урахуванням специфіки його діяльності та умов функціонування. Нестабільність ринкової ситуації часто виявляє недоліки у фінансовому менеджменті багатьох підприємств, що призводить до неефективних стратегій, погіршення фінансових показників та збитковості. Такі труднощі стосуються як малого і середнього бізнесу, так і великих компаній, адже управління фінансовими ресурсами є ключовим аспектом їх діяльності, який забезпечує вихід на ринок та підтримку конкурентоспроможності кожного підприємства.

Фінансовий стан підприємства є складним і багатовимірним поняттям, яке охоплює не лише оцінку поточної фінансової стабільності, але й визначає здатність підприємства до розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Визначення поняття управління фінансовим станом та його трактування, мети та завдань здійснення значно варіюються залежно від підходів різних науковців. Це зумовлено відмінностями в обсязі розгляду тематики, послідовності проведення аналізу, методології обчислення коефіцієнтів і специфікою галузі, до якої належить підприємство.

Існує класичний традиційний підхід, заснований на деталізації об'єктів та організаційних елементів фінансового управління. Прихильником цього підходу є Бланк І.О., який визначає фінансовий менеджмент як «систему принципів і методів прийняття та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства, а також організацією руху його грошових коштів» [10, с. 487]. Поділяють цю точку зору досить багато науковців, визначаючи управління фінансовим станом підприємства як систему принципів і методів. Погоджуємось з уточненням Фещенко О. П.: «це сукупність принципів, методів та інструментів прийняття та реалізації управлінських рішень щодо структури активів та джерел їх фінансування з метою забезпечення дотримання інтересів вищого менеджменту та забезпечення зростання добробуту власників» [78, с. 3], адже метою будь-якого бізнесу є капіталізація вартості та дотримання інтересів власників.

Гриценко Т. В. зазначає, що « управління фінансовим станом підприємства здійснюється з позиції фінансів – через реалізацію забезпечуючої, розподільної, контрольної функцій, а також із позиції менеджменту – шляхом планування, регулювання фінансового стану, організації управління ним, мотивації співробітників, що відповідають за управління фінансовим станом, контролю фінансового стану, а також здійснення бухгалтерського обліку і проведення аналізу фінансового стану» [19, с. 466]. Як бачимо, акцент робиться на функціях управління з врахуванням особливостей об'єкта, яким є фінансовий стан.

Відрізняється бачення Куцай Н. С., а саме «управління фінансовим станом – це процес впливу на організацію з використанням різних фінансових механізмів (фінансових методів, фінансових важелів, нормативно правового забезпечення та інформаційного забезпечення) для розробки та досягнення стратегічних цілей підприємства» [45, с. 94]. Науковець фокусується на алгоритмі здійснення управлінського впливу через застосування відповідного механізму.

Карачарова К. А. в поняття управління фінансовим станом вкладає наступний зміст: «...можна визначити як навмисне спрямування фінансових показників підприємства на досягнення нормативів, стійкого рівня збалансованості, стійкого функціонування та підвищення або утримання поставлених задач протягом усієї господарської діяльності підприємства» [36, с. 129]. На думку цього автора, процес має чітко визначене спрямування – досягнення нормативних параметрів стійкої позиції.

Узагальнюючи, зазначимо, що основні підходи до розгляду сутності управління фінансовим станом зводяться до: розгляду як системи методів та принципів управління; процесу управлінського впливу; реалізації функцій управління; конкретизації векторів бажаних змін внаслідок управлінських рішень.

Узагальнену точку зору транслює Іщенко Н.А. стверджуючи, що «управління фінансовим станом підприємства – це система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням

досягнення такої фінансової позиції, що характеризується цільовим рівнем визначених показників фінансового стану і дозволяє забезпечувати достатній рівень фінансування діяльності підприємства та ефективно здійснювати її у майбутньому» [34, с. 4].

Гаватюк Л. С., Бодруг. Т. М. наголошують, що «головна мета управління фінансовим станом підприємства полягає у прийнятті управлінських рішень щодо визначення шляхів формування та ефективного використання його фінансового потенціалу, що є підґрунтям для забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства в поточному та перспективному періодах та максимізації його ринкової вартості» [11, с. 21].

Наше бачення наступне. Метою управління фінансовим станом підприємства є забезпечення його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку в умовах динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища. Це досягається через ефективне управління фінансовими ресурсами, балансування між доходами і витратами, раціональне використання капіталу, мінімізацію фінансових ризиків та створення умов для зростання економічного потенціалу підприємства.

Як зазначає Слав'юк Р. А. «Управління фінансовим станом підприємства переслідує кілька цілей:

- 1) визначення фінансового положення;
- 2) виявлення змін у фінансовому стані в просторово-часовому розрізі;
- 3) виявлення основних чинників, що викликають зміни у фінансовому стані;
- 4) прогноз основних тенденцій фінансового стану» [73, с. 550].

Принципи управління фінансовим станом є базовими правилами, які забезпечують ефективність цього процесу. На основі аналізу наукових джерел представляємо їх перелік (рис. 1.2). Серед традиційних, класичних принципів виділені і такі, дотримання яких в умовах сьогодення вважається нами обов'язковим. Безперервність – управління фінансовим станом повинно здійснюватися на постійній основі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та коригувати стратегію.



Рисунок 1.2 – Принципи управління фінансовим станом підприємства
[складено автором на основі: 34, 59, 11, 78]

Прозорість та інформаційна забезпеченість – рішення повинні базуватися на достовірній, повній і своєчасній фінансовій інформації.

Правове забезпечення – усі дії в рамках управління фінансовим станом повинні відповідати чинному законодавству та нормативним актам. Цей принцип особливої актуальності набув у зв'язку з введенням воєнного стану та наявністю специфічних умов регулювання підприємницької діяльності.

Розглянемо управління фінансовим станом з акцентом на практичному використанні зазначених в попередньому параграфі кваліфікаційної роботи підходів до трактування сутності об'єкта фінансового управління, а саме фінансового стану підприємства: ресурсному, функціональному та системному (табл.) в контексті досягнення мети управління фінансовим станом, що дозволяє бізнесу забезпечити стабільність та безперервність діяльності, підвищити конкурентоспроможність на ринку, сформувати фінансову базу для інновацій і

розвитку, ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, створити сприятливі умови для розширення співпраці з партнерами та залучення нових джерел фінансування.

Таблиця 1.2 – Використання підходів до визначення сутності фінансового стану підприємства в управлінні [авторська розробка]

Підхід	Напрями управління	Зміст
1	2	3
Ресурсний підхід	Операційне управління	допомагає оптимізувати витрати та забезпечити раціональне використання матеріальних і фінансових ресурсів
	Інвестиційне планування	сприяє виявленню надлишкових або неефективно використовуваних ресурсів, які можуть бути реінвестовані для підвищення прибутковості
	Оцінка ризиків	аналіз ресурсної бази дозволяє виявити ризики, пов'язані з недостатністю коштів чи низькою ліквідністю активів
	Розробка фінансової стратегії	ресурсний підхід допомагає сформувати стратегічне бачення, яке базується на ефективному управлінні фінансами та активами
Функціональний підхід	Підтримка ліквідності	забезпечення балансу між короткостроковими активами та зобов'язаннями
	Планування фінансової стратегії	з урахуванням поточної фінансової стабільності визначаються напрямки залучення або оптимізації ресурсів
	Аналіз прибутковості	допомагає виявити найбільш ефективні напрями діяльності, які сприяють зростанню рентабельності
	Визначення фінансових ризиків	аналіз функціональних показників дозволяє ідентифікувати зони ризику, які потребують особливої уваги (наприклад, низька ліквідність чи високе боргове навантаження)
Системний підхід	Оцінка ризиків	системний підхід дозволяє виявляти та оцінювати ризики, пов'язані як із внутрішніми (наприклад, недостатнє фінансування інвестицій), так і з зовнішніми факторами (зміна ринкових умов, нестабільність валютного курсу)
	Стратегічне планування	урахування зовнішніх умов і внутрішніх можливостей сприяє розробці довгострокової стратегії підприємства, спрямованої на збереження фінансової стійкості та адаптацію до змін
	Аналіз конкурентного середовища	вивчення взаємодії з конкурентами дозволяє визначити своє місце на ринку та розробити стратегії зміцнення фінансової позиції
	Інтегрована оцінка ефективності діяльності	аналізується не тільки фінансова складова, а й її вплив на виробничі, маркетингові та управлінські процеси

Кожен з підходів має як переваги так і обмеження.

Переваги ресурсного підходу полягають в тому, що він дає змогу отримати об'єктивну картину фінансових можливостей підприємства шляхом аналізу доступних ресурсів; підкреслює значення раціонального використання ресурсів для забезпечення фінансової стійкості; забезпечує базу для оцінки фінансових резервів і можливостей зростання; дозволяє визначити критичні зони, пов'язані з недостатністю або перевантаженням ресурсів.

Обмеження: не враховує зміну вартості ресурсів та їх обігу у часі; фокус переважно на внутрішніх ресурсах, без врахування впливу ринкових умов чи конкуренції; акцент на кількісних показниках, без урахування якісних аспектів (ефективності управління чи інновацій); складність інтеграції з іншими підходами, т. я. може не враховувати взаємозв'язків між фінансами, виробництвом та маркетингом.

У функціонального підходу можемо виділити наступні переваги: практична орієнтація, відповідно має місце зосередженість на конкретних фінансових показниках, що дозволяє отримати чітке уявлення про ефективність управління; універсальність: підхід підходить для підприємств будь-якого розміру, галузі чи форми власності; динамічність аналізу: враховується зміна фінансових показників у часі, що дозволяє прогнозувати майбутні тенденції; Інтеграція з управлінськими процесами: показники, оцінені в межах функціонального підходу, стають основою для прийняття рішень у сфері фінансів, виробництва та інвестицій.

До обмежень можемо віднести: відсутність уваги до зовнішніх чинників, т. я. підхід більше зосереджений на внутрішніх показниках, ігноруючи вплив ринкових умов; фрагментарність: оцінка окремих показників може не давати цілісного уявлення про загальний стан підприємства; складність інтеграції з довгостроковим плануванням: функціональний підхід більше орієнтований на поточний стан, ніж на прогнозування.

Цілісність аналізу: урахування всіх аспектів діяльності підприємства та їх взаємозв'язків дозволяє отримати повну картину фінансового стану;

адаптивність: підхід враховує мінливість зовнішніх умов, що дає змогу розробляти більш гнучкі та ефективні управлінські рішення; прогностичний характер: системний підхід сприяє виявленню потенційних проблем і можливостей ще до їх виникнення; збалансованість управління: допомагає керівництву підприємства уникнути надмірного фокусування на окремих аспектах і забезпечити гармонійний розвиток усіх складових діяльності – переваги системного підходу.

Попри всі переваги, системний підхід має певні складності: висока складність аналізу: для отримання точних результатів необхідно опрацювати великий обсяг інформації; неоднозначність оцінок: через значну кількість чинників виникають труднощі у визначенні їхньої відносної вагомості та впливу; залежність від зовнішніх змін: через динамічність зовнішнього середовища результати аналізу можуть швидко втратити актуальність.

Погодимося з думкою Жорнової А. О., яка зазначає, що «...фінансовий стан є зрізом загальної картини фінансово-господарської діяльності певного бізнесу й відображає так звані «симптоми», які виникають на підприємстві. Тому, при управлінні важливо ставити перед собою завдання комплексного покращення функціонування підприємства, замість окремих "штучних" змін в показниках, з урахуванням зовнішньоекономічних факторів» [30, с. 572].

Процес управління фінансовим станом підприємства слід здійснювати за такими етапами: окреслення глобальної мети управління; створення системи інформаційного забезпечення; здійснення фінансової аналітики; встановлення системи цілей та цільових показників; прогнозування на довгострокову перспективу та планування у поточному зрізі; розробка тактичних заходів; моніторинг виконання планових показників; контроль за дотриманням цільових параметрів.

На кожному з цих етапів виникає потреба зміни формату підходів до прийняття управлінських рішень з управління фінансовим станом, оскільки «фінансовий менеджмент у кризових умовах вимагає гнучкості, інноваційності та зосередженості на ефективних стратегіях розвитку» [57, с. 215].

1.2 Особливості фінансового управління бізнесом в умовах війни

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються значними викликами, які визначають специфіку ведення бізнесу. Як зазначають Дрік І. А., Белозерцев В. С. «Тенденція до щорічного прискорення світової економіки, зумовлена глобалізаційними процесами, технологічними відкриттями та непередбачуваними обставинами, ускладнює роботу бізнесу. Світова економіка планомірно рухається до рецесії, що передбачає хаос, посилення конкуренції, кризи та банкрутства багатьох компаній» [25, с. 240]. Ці науковці наголошують, що «технологічні відкриття, роботизація, блокчейн, пандемії, несподівані війни та розвиток альтернативних джерел енергії демонструють динамічність та непередбачуваність сучасної економіки» [25, с. 240].

Період пандемії COVID-19 значно вплинув на умови ведення бізнесу в Україні, створивши як нові виклики, так і можливості. Пандемія суттєво скоротила споживчий попит у багатьох секторах, зокрема в роздрібній торгівлі, туризмі, транспорті, готельно-ресторанному бізнесі. Локдауни та обмеження міжнародної торгівлі порушили постачання сировини, комплектуючих і готової продукції. Падіння доходів населення вплинуло на купівельну спроможність, що обмежило можливості для розвитку бізнесу. Багато підприємств були змушені адаптуватися до віддаленого формату роботи, що потребувало нових технологічних рішень і зміни внутрішніх процесів. Реальністю стало часткове або повне припинення діяльності багатьох підприємств через карантинні обмеження.

Отже, пандемія COVID-19 змусила бізнес в Україні працювати в умовах високої невизначеності, пристосовуючись до нових реалій. Вона спричинила значні втрати для багатьох галузей, але також стала каталізатором цифрофізації, впровадження інновацій і перегляду традиційних бізнес-моделей. Підприємства, які змогли адаптуватися, отримали шанс закріпитися на нових ринках і посилити свою конкурентоспроможність у майбутньому.

24 лютого 2022 року відбулось повномасштабне вторгнення росії на територію України. Війна сформувала нові реалії для вітчизняного бізнесу. Військова агресія нищить продуктивні сили реального сектору економіки, руйнує соціальну та логістичну інфраструктуру, суттєво гальмує економічну, інвестиційну та фінансову активність підприємств. За даними Київської школи економіки (KSE), «станом на січень 2023 року загальна сума прямих задокументованих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок російського вторгнення, оцінювалася в 137,8 млрд. доларів США, у тому числі 54 млрд. доларів США – збитки, завдані житловому фонду. Під час війни було пошкоджено або зруйновано близько 150 000 житлових будинків, з яких 131 400 – приватний сектор і 17 500 – багатоповерхівки. Промислова інфраструктура України також є істотно постраждалою сферою: 35,6 млрд. доларів США збитків для держави і 13 млрд. доларів США втрат для бізнесу» [37].

79 % респондентів опитування Американської торговельної палати в Україні «Ведення бізнесу під час війни в Україні» назвали найбільшим викликом для бізнесу безпеку та захист співробітників, логістика та транспортування – 49 %, 21 % назвали експортно-імпортом операції, на релокацію припало 16 %, доступ до фінансування та до сировини – по 6 %. Серед інших зазначаються відсутність клієнтів та замовлень, пошкоджені активи та майно [88]. На думку Сулими М. О. та Казак О. О. «ключовими залишаються проблеми зростання цін на сировину та зниження попиту на продукцію, збільшення курсу іноземних валют, перебої з постачанням комунальних послуг, складнощі транспортування, небезпечні умови праці та оплата праці персоналу» [34, с. 141].

Під впливом ряду негативних чинників знижується прибутковість діяльності, що призводить до ускладнення проблем фінансового забезпечення, знижується платоспроможність та ліквідність, втрачається фінансова стійкість, спадає ділова активність. Надкритичним для здійснення підприємницької діяльності став брак фінансових ресурсів, власних для подальшої діяльності частіше за все недостатньо, зовнішнє залучення на позикових засадах обмежене та занадто дороге.

Гудзь Т. П., Єгоричева С. Б. наголошують на тому, що «Втрата людського, реального та фінансового капіталів поряд із викликом переходу українських підприємств на роботу за європейськими стандартами неминуче криють у собі ризики, уникнення яких вимагає ґрунтовної підготовки для переведення бізнесу у якісно нові умови функціонування» [21, с. 9].

Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. відмічають, що «Фактично війна створює форс-мажорні обставини, які передбачають не тільки скорочення обсягів активної діяльності підприємства, але й можливу повну його зупинку і навіть безповоротну втрату майна чи ресурсів» [44, с. 3].

В зазначених умовах «про забезпечення стійкого розвитку в умовах воєнного стану не йдеться, актуальним є вирішення проблеми виживання: окреслення меж припустимого ризику зниження фінансової стійкості, дотримання вимог платіжної дисципліни та недопущення касових розривів, дефіциту грошових коштів в якості платіжних засобів, збереження підприємницької діяльності на достатньому для забезпечення нормативного функціонування рівні» [40, с. 129].

Особливо малі та середні бізнеси потребують підтримки в забезпеченні ліквідності, розвитку інноваційних стратегій та швидкої адаптації до нових умов. Результати експрес-оцінки впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні доводять, що зазначені підприємства «зазвичай мають нижчі фінансові важелі та менші можливості для залучення додаткового фінансування. Тому негайні потрясіння від російського вторгнення змусили значну частку сектору ММСП (22 відсотки станом на середину квітня 2022 року), який вже сильно постраждав від COVID-19, припинити діяльність. Однак через місяць після початку війни бізнес почав адаптуватися до нового економічного контексту, про що свідчить частка «закритих» підприємств серед ММСП: 22 відсотки в середині квітня порівняно з 75 відсотками на початку березня» [27, с. 12].

Зміни, які відбуваються в нашій країні, вимагають оперативного оновлення кожного компонента системи фінансового менеджменту підприємств. Це необхідно для підвищення їх інвестиційно-інноваційного потенціалу,

відновлення втрачених виробничих потужностей за потреби, фінансового оздоровлення вимушено зупинених підприємств, а також реалізації антикризових заходів, спрямованих на підтримку їхньої діяльності в поточних умовах. Відповідно гостро стоїть потреба у формуванні механізму адаптивного та гнучкого менеджменту як відповіді на критичні зміни у зовнішньому середовищі, а саме форс-мажорні умови та надкритичні ризики.

Фінансовий менеджмент в умовах війни зазнав певних трансформацій, які Нікольчук Ю. узагальнила наступним чином [57, с. 219].

Таблиця 1. 3 – Особливості фінансового менеджменту під час війни [57 , с. 219]

№ з/п	Зміст
1	2
1.	Фінансове забезпечення реорганізації бізнес-процесів з метою адаптації підприємства до нових реалій на основі змін попиту з боку населення, демографічних процесів та врахування специфічних умов діяльності під час війни
2.	Першочергове врахування підвищеного рівня ризику при прийнятті управлінських рішень в процесі здійсненні господарської діяльності. Стосовно окремих операцій - це проведення детальної оцінки на основі методів, що дозволяють адекватно проаналізувати ситуацію, формування висновку щодо доцільності їх здійснення та обґрунтування механізмів управління ризиком.
3.	Перегляд і обґрунтування нової фінансової стратегії підприємства з метою пошуку ефективного підходу щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів в умовах невизначеності.
4.	Забезпечення можливості корегування оперативних планів у відповідності із умовами, що швидко змінюються, забезпечення гнучкості цих планів, багатоваріантності.
5.	Пошук нестандартних рішень щодо залучення фінансових ресурсів через програми державної підтримки, міжнародну фінансову допомогу тощо.
6.	Використання пільгових умов щодо оподаткування і страхування бізнесу.
7.	Підтримка фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, на рівні, що дозволяє забезпечити достатній рівень його фінансової рівноваги та фінансової безпеки.
8.	Переформатування системи управління витратами підприємства шляхом вилучення «зайвих», «невиправданих» витрат з одного боку, і збільшення витрат на безпеку персоналу, захист майна тощо.
9.	Підвищення якості управління заборгованістю шляхом формування стратегії ліквідації заборгованості, яка включатиме зв'язок із боржниками щодо причин непогашення, напрями і форми роботи щодо своєчасної ліквідації заборгованості, узгодження платіжних графіків, контроль платежів.
10.	Концентрування уваги на забезпеченні оптимізації грошових потоків підприємства задля підтримки його постійної платоспроможності.
11.	Управління запасами підприємства на основі адаптації їх розмірів до реальних умов функціонування підприємства, побудови нових логістичних зв'язків, оцінки ефективності і доцільності їх формування.

На наш погляд, необхідно змістити акценти з контролю минулих подій на прогнозування майбутнього. Це включає формування «подушок безпеки», розробку стратегічних антикризових програм, використання альтернативного підходу до моделювання можливих сценаріїв розвитку з акцентом на захист від ризиків.

Управління фінансовим станом підприємства в умовах воєнного стану набуває ситуативного характеру, оскільки змушене враховувати швидку зміну зовнішнього середовища, зростання фінансових ризиків та невизначеність економічної ситуації. Це потребує впровадження гнучких стандартів для оперативного вирішення конкретних кризових ситуацій, які можуть виникати у різних аспектах фінансової діяльності підприємства.

Встановлення критичних меж фінансових показників є важливим інструментом у цьому процесі, оскільки дозволяє визначити допустимі параметри ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. Ці межі слугують орієнтирами для оцінки стану підприємства, а їх порушення сигналізує про необхідність негайного коригування фінансової політики або реалізації антикризових заходів.

«В умовах інформаційної перенасиченості формується потреба відстеження релевантної інформації про фінансовий стан підприємства в режимі реального часу» [40, с.129]. Це може бути забезпечене завдяки використанню ERP-систем та цілого ряду автоматизованих рішень для управління фінансовим станом підприємства.

Ключовими елементами такого підходу є:

1. Створення системи раннього виявлення ризиків: моніторинг ключових фінансових показників, які можуть свідчити про наближення критичних станів, таких як зниження ліквідності або зростання боргового навантаження.
2. Розробка сценаріїв антикризового управління: моделювання різних варіантів розвитку подій із визначенням заходів для підтримання фінансової стійкості у разі реалізації ризиків.

3. Встановлення нормативів і стандартів реагування: створення чітких процедур та алгоритмів дій, які дозволять швидко реагувати на порушення критичних меж показників.

4. Інтеграція ситуативного управління у загальну стратегію: забезпечення взаємозв'язку між поточним управлінням фінансовим станом і стратегічними цілями підприємства для збереження довгострокової перспективи.

5. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу: забезпечення фінансових менеджерів необхідними знаннями та навичками для прийняття оперативних і обґрунтованих рішень у кризових ситуаціях.

Реалізація зазначених напрямів вдосконалення управління фінансовим станом дозволить бізнесу не лише реагувати на виклики в умовах невизначеності, але й активно запобігати кризовим явищам, мінімізуючи їхній вплив на фінансову стабільність та конкурентоспроможність.

Фінансовим менеджерам необхідно розробити принципово нові підходи до формування політики ліквідності, забезпечення фінансової стійкості, підтримання ділової активності та досягнення прийняттого рівня результативності бізнесу. У цьому контексті пропонується система ключових елементів, які, на наш погляд, визначають функціональні напрями управління фінансовим станом підприємства в умовах воєнного стану: майновий потенціал, фінансовий потенціал і фінансова безпека.

Основна ідея цієї пропозиції полягає у впровадженні цілеспрямованих заходів, що спрямовують функціонування та розвиток об'єкта фінансового управління відповідно до заданої програми. Це передбачає недопущення суттєвих відхилень від встановленого курсу або, за необхідності, зміну об'єкта, його стану, положення чи ключових параметрів відповідно до управлінських завдань.

Удосконалення концептуальних основ і уточнення принципів управління з урахуванням специфіки воєнного стану сприяє ефективному виконанню трьох основних функцій: оперативної функції (синхронізація та стабілізація грошових

потоків, уникнення дефіциту фінансових ресурсів); координаційної функції (узгодження потреби в ресурсах із доступним і потенційно залученим капіталом, оптимізація структури джерел фінансування); контрольної функції (мінімізація середньозваженої вартості капіталу, ефективне використання операційного та фінансового левериджу, забезпечення нормативної платоспроможності та фінансової стійкості, раціональне й результативне використання фінансових ресурсів).

Такий підхід дозволяє фінансовим менеджерам забезпечувати адаптацію бізнесу до надзвичайних умов воєнного стану, зберігаючи його життєздатність і конкурентоспроможність.

Висновки за розділом 1

Фінансовий стан підприємства є ключовим об'єктом фінансового менеджменту. Уточнення змісту поняття «фінансовий стан» у контексті управління є необхідним для забезпечення його практичної значущості. Це дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства, його стійкості та конкурентоспроможності в умовах мінливого ринку.

До основних теоретичних підходів до визначення сутності фінансового стану підприємства, на нашу думку, відносяться ресурсний підхід, функціональний та системний. Комплексний погляд на ці підходи дозволив надати наступне визначення. Фінансовий стан підприємства — це комплексна характеристика, яка відображає його здатність ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення безперервності діяльності, виконання зобов'язань та досягнення стратегічних цілей. Це поняття інтегроване в систему управління підприємством і розглядається як інструмент для прийняття

управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення рентабельності, зростання прибутковості та мінімізацію ризиків.

Окреслення сутності управління фінансовим станом підприємства та його основних завдань суттєво відрізняються залежно від підходів різних науковців. Ми вважаємо, що управління фінансовим станом можна розглядати як багатогранний процес, що включає принципи, методи та інструменти, які забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, сприяючи зростанню його вартості та стабільному функціонуванню.

Головною метою управління фінансовим станом підприємства є прийняття управлінських рішень, що відносяться до визначення засобів формування та найефективнішого використання фінансового потенціалу підприємства і відповідно виступають підґрунтям для забезпечення високих темпів економічного зростання підприємства у поточному та перспективному періодах та максимізації ринкової вартості.

Менеджмент фінансового стану підприємства чутливий до умов його реалізації. Період пандемії та воєнний стан внесли суттєві корективи в організацію та підходи до його здійснення. Умови ведення бізнесу в Україні обтяжені потужним колом негативних факторів, відповідь на виклики яких є надзвичайно актуальною.

Управління фінансовим станом в умовах війни набуває антикризового характеру, повинно бути ситуативним та гнучко та швидко реагувати на зміни впровадженням трансформаційних перетворень: створення системи раннього виявлення ризиків; розробка сценаріїв антикризового управління; встановлення нормативів і стандартів реагування; інтеграція ситуативного управління у загальну стратегію; підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Основна ідея полягає у впровадженні цілеспрямованих заходів, що спрямовують функціонування та розвиток бізнесу як об'єкта фінансового управління відповідно до заданої програми – виживання в умовах війни та створення базису повоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» В 2021-2023 РОКАХ

2.1 Характеристика загальних фінансових та економічних параметрів діяльності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

ПРИВАТНЕ НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ТЕХ-ТРЕЙД» (ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД») зареєстровано та включено в Єдиний державний реєстр України 28.12.2005 року.

Підприємство є самостійним господарюючим суб'єктом, має права юридичної особи, володіє відокремленим майном, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права і несе визначені обов'язки, виступає в суді від свого імені, здійснює виробничу, комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність, що не суперечить чинному законодавству і Статуту з метою одержання прибутку, виступати позивачем або відповідачем в суді, господарському та третейському суді від свого імені.

Діяльність підприємства будується на комерційних засадах при повному дотриманні принципу законності. Основним законодавчим актом, що регулює діяльність підприємства, є Господарський Кодекс України, у якому зазначені основні принципи здійснення підприємництва та його форми.

Підприємство досягає своєї мети шляхом здійснення різноманітних видів господарської діяльності.

Предметом основної діяльності підприємства є:

33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування;

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;

42.99 Будівництво інших споруд, н. в. і. у.;

43.21 Електромонтажні роботи;

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Підприємство має поточний та інші (в т.ч. і валютний) рахунки в установах банків, бланки, круглу печатку зі своїм найменуванням. Директор та головний бухгалтер підприємства несуть персональну відповідальність за додержанням порядку ведення і достовірність бухгалтерського обліку та статистичної звітності.

Підприємство є власником набутого ним майна, в т.ч. такого, що передане йому засновниками, продукції та послуг, які вироблені підприємством в результаті господарської діяльності, доходів, одержаних в результаті господарської діяльності підприємства, та іншого майна, яке придбане (набуте) на підставах, передбачених законодавством. Підприємство самостійно відповідає по своїх зобов'язаннях всім своїм майном, на яке у відповідності з чинним законодавством може бути звернене стягнення.

Засновниками товариства є фізичні особи. Засновник підприємства не відповідає за його зобов'язаннями і несе ризик збитків, пов'язаних з діяльністю підприємства, у межах вартості свого вкладу. Підприємство має самостійний баланс, та діє на принципах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування.

Власний капітал товариства складається з зареєстрованого (пайового) капіталу та нерозподіленого прибутку минулих років (табл.1.1)

Таблиця 2.1 – Динаміка власного капіталу ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення показника (+;-) 2022 року проти 2021 року	Відхилення показника (+;-) 2023 року проти 2022 року
1	2	3	4	5	6
1. Зареєстрований (пайовий) капітал	380,00	380,00	380,00	0,00	0,00
2. Додатковий капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Резервний капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	9244,30	8070,80	12443,40	-1173,50	4372,60
5. Неоплачений капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Разом власний капітал	9624,30	8450,80	12823,40	-1173,50	4372,60

Підприємство за три роки не змінило розмір зареєстрованого капіталу, який має обсяг 380,0 тис. грн. Обсяги нерозподіленого прибутку змінювались різновекторно. Так, в 2022 році проти 2021 року цей показник зменшився на 1173,50 тис. грн, в 2023 році проти 2022 року навпаки збільшився – на 4372,60 тис. грн. Цей факт характеризує ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» з позитивної сторони, т.я. основою самоокупності та фінансування фінансово-господарської діяльності слугує саме прибуток підприємства.

ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» є малим підприємством, середньоспискова чисельність працюючих якого склала в 2021 році 47 осіб, в наступному році скоротилася на 5 осіб, або 10,64 %. В 2023 році на підприємстві працювало 38 осіб, скорочення штату проти попереднього року – 4 особи (9,52 %).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників трудових ресурсів ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2021 р.		Відхилення (+,-) 2023 р. від 2022 р.	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	47	42	38	-5	-10,64	-4	-9,52
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	353,72	357,5	393,53	3,78	1,07	36,03	10,08
3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	7526,00	8512,00	10356,00	986,00	13,10	1844,00	21,66
4. Продуктивність праці, тис грн. / особу	430,63	284,46	492,31	-146,17	-33,94	207,85	73,07
5. Питома вага витрат на оплату праці у собівартості, %	3,29	31,29	30,34	28,00	X	-0,95	X

Продуктивність праці зросла з 430,63 тис. грн на 1 особу в 2021 році до 492,31 тис. грн на 1 особу в 2023 році. Середньомісячна заробітна плата в 2022 році збільшилася порівняно з 2021 роком на 986 грн, або на 13,10 %, в 2023 році зросла ще на 1844,0 грн та склала 10356,0 грн. Збільшилась питома вага витрат на оплату праці у собівартості продукції товариства. Кадрова програма

товариства, спрямована на забезпечення відповідності операційним потребам кадрів для чого регулярно проводиться підвищення кваліфікації працюючих

На рентабельність, заробітну плату, на оновлення рухомого складу негативно впливають фіксовані тарифи на перевезення, при ринковій ціні на бензин і взагалі на ПММ, а також запчастини, шини і інші матеріали, необхідні для виконання виробничого процесу. Крім того, істотними проблемами, що мають великий вплив є: недосконала законодавча база, що часто змінює свій напрямок; ресурсні обмеження; високі ставки податків; проблеми, що пов'язані з відшкодуванням ПДВ; негативно впливає на розвиток виробництва велика кількість контролюючих органів, що дуже ускладнює отримання дозволів; проблемність та дороговизна отримання банківських кредитів тощо.

Фінансова криза країни, в зв'язку з якою падає платоспроможність населення та підприємств, ріст цін на матеріали та роботи – всі ці показники істотно впливають на діяльність товариства, що може призвести до значних проблем у фінансово-господарській діяльності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД».

Розглянемо динаміку показників майна та капіталу ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки, які наведені в таблиці 2.3.

За три роки капітал ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» тенденції зміни обсягу не показав. Так, станом на кінець 2022 року капітал товариства зменшився порівняно з 2021 роком на 1998,4 тис. грн, або на 10,31 %. В 2023 році проти 2022 року приріст склав 3064,0 тис. грн, або 17,63 %. Аналогічна тенденція притаманна показнику власного капіталу, який в 2022 році зменшився проти 2021 року на 1173,5 тис. грн, або на 12,19 %. В 2023 році проти 2022 року приріст склав 4372,6 тис. грн, або 51,74 %. Зміна вектору з скорочення на нарощення заслуговує на позитивну оцінку, адже свідчать про нарощення фінансових можливостей підприємства щодо фінансування своєї діяльності.

За часткою в капіталі власний капітал в 2022 році проти 2021 року скоротився на 1,04 п.п., але в 2023 році ситуація змінилась на краще. Частка власного капіталу у фінансуванні діяльності товариства зросла на 14,10 п.п. і склала 62,72 %.

Таблиця 2.3 – Динаміка майна та капіталу ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+;-) 2022 р. від 2021 р.			Відхилення (+;-) 2023 р. від 2022 р.		
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн..	питома вага, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	в структурі, п.п.	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	в структурі, п.п.
1. Капітал на кінець року, тис. грн.: в т.ч.	19 381,20	100,00	17 382,80	100,00	20 446,80	100,00	-1 998,40	-10,31	X	3 064,00	17,63	X
1.1. власний капітал	9 624,30	49,66	8450,80	48,62	12 823,40	62,72	-1 173,50	-12,19	-1,04	4 372,60	51,74	14,10
- власний оборотний капітал	7 024,90	36,25	6530,70	37,57	11 237,40	54,96	-494,20	-7,03	1,32	4 706,70	72,07	17,39
- нерозподілений прибуток чи непокриті збитки	9 244,30	47,70	8070,80	46,43	12 443,40	60,86	-1 173,50	-12,69	-1,27	4 372,60	54,18	14,43
1.2. позиковий капітал:	9 756,90	50,34	8932,00	51,38	7 623,40	37,28	-824,90	-8,45	1,04	-1 308,60	-14,65	-14,10
- довгостроковий позиковий капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- короткостроковий позиковий капітал	9 756,90	50,34	8 932,00	51,38	7623,40	37,28	-824,90	-8,45	1,04	-1 308,60	-14,65	-14,10
2. Майно станом на кінець року, тис. грн:	19 381,20	100,00	17 382,80	100,00	20 446,80	100,00	-1 998,40	-10,31	X	3 064,00	17,63	X
2.1. необоротні активи;	2 599,40	13,41	1 920,10	11,05	1 586,00	7,76	-679,30	-26,13	-2,37	-334,10	-17,40	-3,29
2.2. оборотні активи:	16 781,80	86,59	15 462,70	88,95	18 860,80	92,24	-1 319,10	-7,86	2,37	3 398,10	21,98	3,29
- запаси	11 369,60	58,66	11 086,70	63,78	8 882,10	43,44	-282,90	-2,49	5,12	-2 204,60	-19,89	-20,34
- кошти в розрахунках	3 575,50	18,45	2 491,70	14,33	9 056,50	44,29	-1 083,80	-30,31	-4,11	6 564,80	263,47	29,96
- грошові кошти	163,3	0,84	342,9	1,97	29,9	0,15	179,60	109,98	1,13	-313,00	-91,28	-1,83

Власний оборотний капітал станом на кінець 2023 року склав 12823,4 тис. грн проти 7024,9 тис. грн в 2021 році, що слід відмітити як позитивний момент в діяльності підприємства. Питома вага зазначеного джерела фінансування зросла з 36,25 % в 2021 році, 37,57 % – в 2022 році до 54,96 % – у 2023 році.

Нестійку динаміку показав показник нерозподіленого прибутку, який зменшився з 9244,3 тис. грн. в 2021 році до 8070,8 тис. грн в 2022 році. Зменшення питомої ваги цієї складової капіталу підприємства в 2022 році проти 2021 року склало 1,27 п.п., в 2023 році проти минулого року товариство домоглося збільшення цього показника на 14,43 п.п. Абсолютний приріст – 4372,60 тис грн., відносний – 54,18 %. Зазначені зміни є результативними для ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД».

Проаналізувавши структуру пасивів (рис. 2.1), можна зробити висновок, що власний капітал з кожним роком збільшується та більш, ніж на 70% перевищує поточні зобов'язання підприємства, що відповідає нормативам.

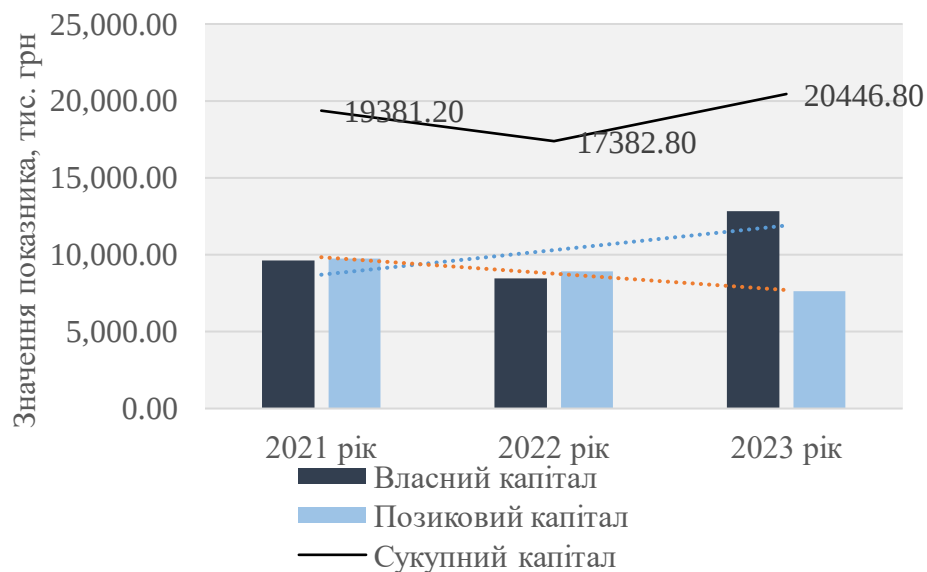


Рисунок 2.1 – Динаміка капіталу ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Позиковий капітал підприємства показав спадну динаміку (рис. 2.1). Станом на кінець 2022 року його обсяг склав 8932,0 тис. грн, що менше показника попереднього року на 824,9 тис. грн, або на 8,45 %. В 2023 році також відбулося скорочення зазначеного джерела фінансування, а саме на 1308,6 тис.

грн, або на 14,65 %. В структурі капіталу позикові джерела займали в 2021 році 50,34 %, в 2022 році – 51,38 %. Вищеописані зміни призвели до того, що в 2023 році частка позикових джерел в сукупному капіталі товариства склала 37,28 % (-14,1 п. п.).

Позиковий капітал короткострокового характеру був представлений переважно залученими коштами, а саме кредиторською заборгованістю. Її обсяг станом на кінець 2023 року склав 7623,4 тис. грн, що менше показника попереднього року на 1308,6 тис. грн, або 14,65 % (-14,1 п.п. за часткою). В 2021-2022 роках також залучення комерційного кредиту на умовах відстрочки також спадало з 9756,9 тис. грн станом на кінець 2021 року до 8932,0 тис. грн станом на кінець 2022 року. Фінансовий стан підприємства та його стабільність значною мірою залежать від того, яке майно є в розпорядженні підприємства, в які активи вкладено капітал і який дохід вони йому приносять (рис. 2.2).

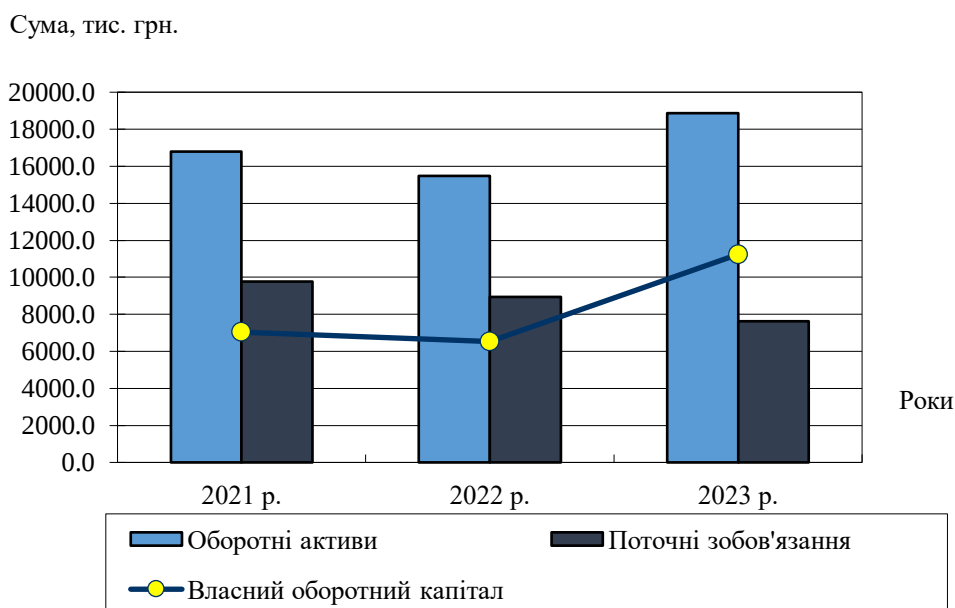


Рисунок 2.2 – Динаміка операційних індикаторів фінансового стану ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Майно товариства за обсягами в 2022 році проти 2021 року скоротилося на 6659 тис. грн., або на 28,8 %. В 2023 році проти 2022 року приріст склав 5363

тис. грн., або 18,0 %. Ця зміна свідчить про відновлення нарощення майнового потенціалу товариства. Відбулось це за рахунок збільшення вкладень в оборотні активи, але слід зауважити, що у їх складі переважає значний приріст дебіторської заборгованості. Кошти в розрахунках станом на кінець 2023 року склали 9056,5 тис. грн (44,29 % за часткою), що більше показника попереднього року на 6564,8 тис. грн, або на 263,47 %. Питома вага цієї частини майна також досить суттєво зросла – на 29,96 п.п. Підвищення рівня імобілізації коштів в дебіторську заборгованість негативно впливає на фінансовий стан підприємства адже обмежується доступ до ресурсів. Скоротились запаси товариства. Динаміка за три роки спадна. В 2022 році проти 2021 року скорочення вкладень в запаси становило 282,9 тис. грн, або 2,49 %. Станом на кінець 2023 року товариство мало на балансі запасів на суму 8882,1 тис. грн, що менше показника минулого року на 2204,6 тис. грн, або на 19,89 %. Питома вага цього надзвичайно важливого враховуючи специфіку діяльності підприємства виду оборотних активів за цей період скоротилась з 58,66 % станом на кінець 2021 року до 43,44 % – станом на кінець 2023 року.

Негативної оцінки заслуговує зменшення залишку вільних грошових коштів ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» в 2023 році проти минулого року (на 313,0 тис. грн, або на 91,28 %). В складі майна ці активи займають незначну частку, що не є достатньою для підтримки абсолютної ліквідності товариства. Позитивним був приріст грошових коштів в 2022 році проти 2021 року, коли їх розмір збільшився на 179,6 тис. грн, або на 109,98 %.

Для виробничого підприємства критично небажаним є скорочення вкладень в необоротні активи (представлені виключно основними засобами), адже вони забезпечують умови для здійснення сервісної діяльності. За три останні роки фіксуємо тенденцію зменшення вартості основних засобів. В 2022 році проти 2021 року зменшення зазначеного показника склало 679,3 тис. грн, або 26,13 %, в 2023 році проти попереднього року ще на 334,1 тис. грн, або на 17,4 %. Частка в майні товариства зменшилася з 13,41 % станом на кінець 2021 року, 11,05 % – 2022 року до 7,76 % станом на кінець 2023 року. Зазначені

тенденції та зрушення в складі майна ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» оцінюються негативно та призводять до погіршення фінансового стану товариства.

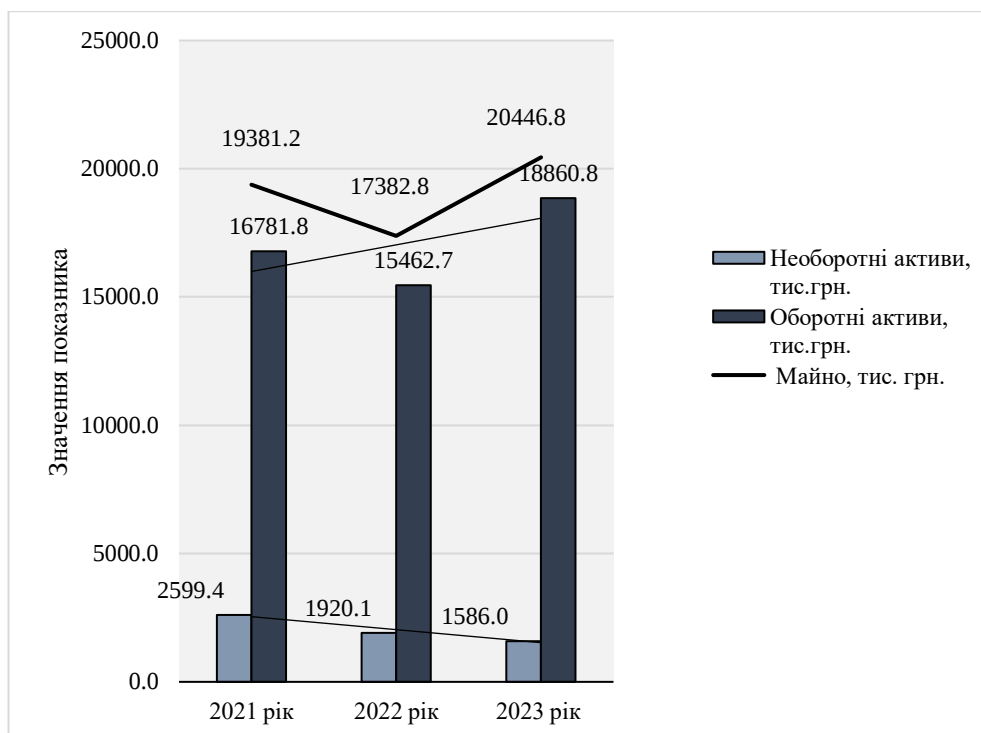


Рисунок 2.3 – Динаміка майна ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Наступний крок дослідження – аналіз економічних показників та фінансових коефіцієнтів (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4 – Динаміка економічних показників та ключових фінансових коефіцієнтів ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Показник	Значення показника:			Зміна (+,-) показника			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. від 2021 р.		2023 р. від 2022 р.	
				Абсолютна	Відносна	Абсолютна	Відносна
1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні показники							
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	20239,80	11947,30	18707,60	-8292,50	-40,97	6760,30	56,58
2. Собівартість готової продукції, тис. грн	10751,80	1142,40	1297,00	-9609,40	-89,37	154,60	13,53
3. Рівень витрат виробництва до виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	53,12	9,56	6,93	-43,56	X	-2,63	X
4. Валовий прибуток, тис. грн.	9488,00	10804,90	17410,60	1316,90	13,88	6605,70	61,14

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	592,10	-996,40	4741,40	-1588,50	-268,28	5737,80	-575,85
6. Чистий фінансовий результат (прибуток (+), збиток (-)), тис. грн	485,50	-1173,50	4337,50	-1659,00	-341,71	5511,00	-469,62
7. Рентабельність основної діяльності, %	2,40	-9,82	23,19	-12,22	X	33,01	X
Фінансові коефіцієнти							
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,04	0,00	0,02	X	-0,03	X
2. Коефіцієнт покриття	1,72	1,73	2,47	0,01	X	0,74	X
3. Коефіцієнт фінансової автономії	0,50	0,49	0,63	-0,01	X	0,14	X
4. Коефіцієнт фінансового ризику	1,01	1,06	0,59	0,04	X	-0,46	X

За рахунок отримання в 2021 році чистого доходу від реалізації у розмірі 20239,8 тис. грн, при значенні собівартості 10751,8 тис. грн, чистий прибуток ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» складав 485,5 тис. грн.

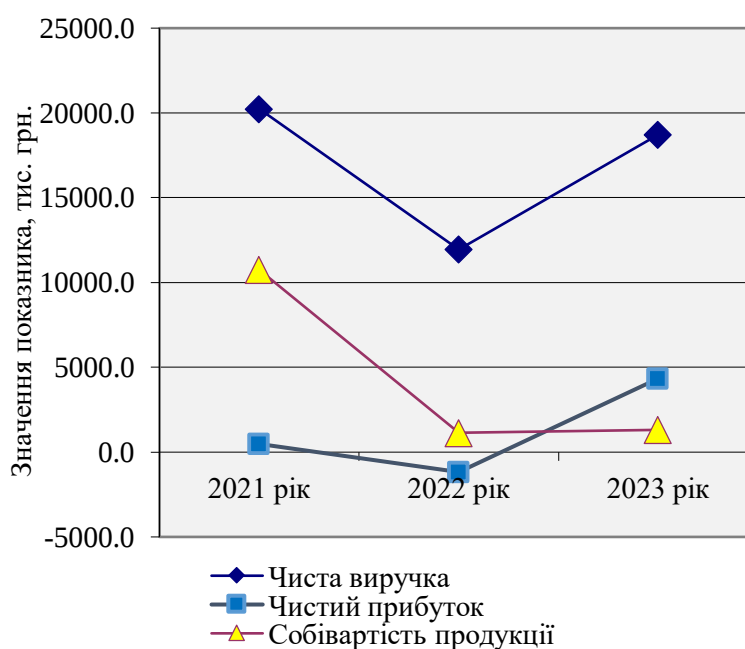


Рисунок 2.4 – Динаміка економічних показників ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

В результаті фінансово-господарської діяльності в 2022 році товариство отримало чистий збиток в сумі 1173,5 тис. грн. Це відбулося за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації до 11947,3 тис. грн., при збільшенні

собівартості реалізованої продукції до 1142,4 тис. грн. Повномасштабне вторгнення росії на територію України, бойові дії та окупація регіонів, таких як Сумська, Харківська, Київська, Донецька, Миколаївська та Херсонська області призвели до згортання діяльності по наданню послуг з сервісного обслуговування обладнання автозаправних станцій, машин і устаткування промислового призначення, монтажних та інших робіт. Вимушені простої та значний ріст операційних витрат призвели до збитковості діяльності.

У 2023 році ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» відновило прибуткову діяльність, чистий прибуток складав 4337,5 тис. грн. Він був сформований в результаті отримання чистого доходу від реалізації у розмірі 18707,6 тис. грн при собівартості реалізованої продукції у 1297,0 тис. грн. Рентабельність обороту збільшилася з 2,4 % в 2021 році до 23,19 % в 2023 році. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності вказують на наявність проблеми з її забезпечення. Але слід відмітити, що в 2023 році товариство підвищило рівень поточної платоспроможності та вивело значення коефіцієнта покриття на нормативний рівень. Більше рекомендованої межі значення коефіцієнта фінансової автономії, за три роки знизився коефіцієнт фінансового ризику.

Пандемія 2019-2021 років та два роки війни з росією негативно вплинули на фінансовий стан ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД». Слід зауважити, що бізнес проявив стійкість та спромігся відновити прибуткову діяльність. Поки масштаби діяльності залишаються обмеженими, адже регіони в яких зараз ідуть бої раніше входили в зону обслуговування товариства. Значно підвищився ризик неплатоспроможності клієнтів та подовжився термін погашення дебіторської заборгованості. Через військові дії зменшується платоспроможний попит клієнтів бізнесу, порушуються ланцюги постачання, що безпосередньо впливає на дохід підприємства. Падіння платоспроможного попиту та ріст вартості матеріалів та комплектуючих, інфляція, перебої з енергопостачанням далеко не повний перелік факторів з негативним вектором впливу на фінансовий стан ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД».

2.2 Оцінка результативності менеджменту платоспроможності та фінансової стійкості ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану однією з ключових проблем є забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства. Це вимагає комплексного підходу, що охоплює не лише фінансові аспекти, але й стратегічне управління, управління ризиками та адаптивність. Інтеграція внутрішніх і зовнішніх чинників у стратегію підприємства дає змогу ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості для підтримання фінансової стабільності.

Інформаційною підтримкою менеджменту слугують результати фінансової діагностики тих чи інших сутнісних характеристик фінансового стану підприємства. Аналітика комплексу параметрів надає можливість для ідентифікації ситуації, яка склалась та підвищує результативність заходів розроблених на її основі.

Абсолютні показники ліквідності балансів згруповані в межах активів за рівнем їх ліквідності, в межах пасивів – за терміновістю погашення боргів. Результати внутрішнього групового порівняння дозволяють ідентифікувати тип ліквідності балансу підприємства (табл. 2.5).

За період 2021-2023 роки баланси ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» виявилися ліквідними, але ліквідність не є абсолютною. Підставою для такого висновку є наявність платіжної нестачі абсолютно ліквідних активів для покриття найтермінових боргів: станом на кінець 2021 року в розмірі 8493,6 тис. грн, станом на кінець 2022 року в розмірі 7789,1 тис. грн, 2023 року – 7243,5 тис. грн. Позитивним є деяке скорочення дефіциту цього показника. Товариство в балансах має поточну заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями в розмірі 1100,0 тис. грн, 800,0 тис. грн та 325 тис. грн станом на кінець трьох останніх років. Порівняння дебіторської заборгованості та зазначених боргів дозволяє стверджувати, що за рахунок очікуваних надходжень від дебіторів ці борги можуть бути повністю погашеними.

Таблиця 2.5 – Баланси ліквідності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Активи	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Пасиви	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Платіжний надлишок (+), нестача (-)		
								2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Найбільш ліквідні (A1)	163,30	342,90	29,90	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	8656,90	8132,00	7273,40	-8493,60	-7789,10	-7243,50
								A1 <П1	A1 <П1	A1 <П1
Які швидко реалізуються (A2)	5248,90	4033,10	9948,80	Короткострокові кредити банків і позики (П2)	1100,00	800,00	350,00	4148,90	3233,10	9598,80
								A2 >П2	A2 >П2	A2 >П2
Які повільно реалізуються (A3)	11369,60	11086,70	8882,10	Довгострокові зобов'язання (П3)	0,00	0,00	0,00	11369,60	11086,70	8882,10
								A3 >П3	A3 >П3	A3 >П3
Які важко реалізуються (A4)	2599,40	1920,10	1586,00	Постійні пасиви (П4)	9624,30	8450,80	12823,40	7024,90	6530,70	11237,40
								A4 >П4	A4 >П4	A4 >П4
Баланс	19381,20	17382,80	20446,80	Баланс	19381,20	17382,80	20446,80	X	X	X

Підприємство в оборот за 2021-2023 роки не залучало позикового капіталу на довгостроковій основі. Відповідно порівняння по позиції запаси проти довгострокових боргів є умовним.

ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» забезпечене власним оборотним капіталом. Про це свідчить результат порівняння по четвертому співвідношенню: власний капітал і вартість необоротних активів. Розмір зазначеного показника тенденції не проявив. В 2022 році зменшився проти минулого року до 6530,7 тис. грн, в 2023 році навпаки збільшився до 11237,4 тис. грн. Зауважимо, що власний оборотний капітал відіграє визначальну роль у підтримці безперервності бізнесу, оскільки виступає основою фінансової стійкості і оперативної самостійності суб'єкта підприємницької діяльності.

Аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє точково виявити проблеми з підтримки платоспроможності, які лежать в сфері забезпеченості платіжними засобами (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення показника (+;-) 2022 року проти 2021 року	Відхилення показника (+;-) 2023 року проти 2022 року
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,72	1,73	2,47	0,01	0,74
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,55	0,49	1,31	-0,06	0,82
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,04	0,00	0,02	-0,03
4. Частка оборотних засобів в активах (коефіцієнт)	0,87	0,89	0,92	0,02	0,03
5. Коефіцієнт ліквідності матеріальних оборотних активів (запасів)	1,34	1,41	1,28	0,08	-0,13
6. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним оборотним капіталом	0,42	0,42	0,60	0,00	0,17

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
7. Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості	0,37	0,28	1,19	-0,09	0,91
8. Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	2,73	3,58	0,84	0,86	-2,74
9. Інтегральний показник платоспроможності	3,93	4,04	5,58	0,11	1,54
10. Коефіцієнт співвідношення активів	6,46	8,05	11,89	1,60	3,84

Коефіцієнт загальної ліквідності за 2021-2022 роки був близький до критичного рівня (1,5), але в 2023 році ситуація змінилася. Зазначений індикатор склав 2,47, що більше показника минулого року на 0,74 та на 0,47 перевищує нормативну межу. Перевищення оборотних активів над короткостроковими фінансовими зобов'язаннями забезпечує резервний запас для компенсації збитків, які може понести підприємство при розміщенні й ліквідації всіх оборотних активів, крім готівки. Чим більша величина цього запасу, тим більша впевненість кредиторів, що борги буде погашено.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє здатність підприємства розплатитися з поточними боргами за рахунок повернення дебіторської заборгованості та використання грошових коштів та їх еквівалентів. Якщо в 2021 році та 2022 роках цей рівень складав відповідно 55 % і 49 %, то в 2023 році за рахунок приросту дебіторської заборгованості показник значно збільшився (+0,82). В той же час відмітимо, що у ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» існує проблема надлишкової дебіторської заборгованості, яка вилучає кошти з обороту на термін її інкасації подовжуючи тим самим операційний цикл бізнесу.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить, що негайна готовність розплатитися з поточними боргами у підприємства складає 2 % в 2021 році та 4 % в 2022 році. Вільний залишок грошових коштів на рахунках підприємства в змозі покрити лише 0,4 % поточної заборгованості проти 20 % за

нормативом. Однак і при невеликому його значенні підприємство може бути завжди платоспроможним, якщо зуміє збалансувати і синхронізувати вхідні та вихідні грошові потоки за обсягом і термінами. Відповідно фіксуємо наявність проблеми з оптимізації грошових потоків ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД».

За рахунок реалізації запасів підприємство здатне повністю розплатитися з поточними боргами. Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості в 2023 році перевищив рекомендовані межі, відповідно проблеми з її інкасацією також є в наявності. Для воєнного часу питання урегулювання відносин з дебіторами стають досить гостро. Це і затримки платежів і ризики дефолту. Фінансові надходження можуть бути нерегулярними через проблеми з платежами клієнтів чи партнерами, які перебувають у зоні бойових дій. Враховуючи географію надання послуг ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» зазначений аспект є актуальним. Необхідним вважаємо підсилення контролю за дебіторською заборгованістю, укладання гнучкіших контрактів з умовами передоплати.

Частка поточних активів в майні підприємства є досить суттєвою, можна говорити про потужну матеріальну основу платоспроможності товариства. Коефіцієнт співвідношення активів також дає уявлення, як сформовано майно товариства. З роками існує перевага у оборотних у порівнянні з необоротними активами підприємства.

Високим є значення коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом. До позитивних результатів аналізу слід віднести тенденцію росту інтегрального показника платоспроможності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД», який в 2022 році збільшився проти попереднього року на 0,11 і склав 4,04. В 2023 році приріст склав 1,54, а фактичне значення цього індикатора – 5,58.

Індекс ліквідності застосовується для ідентифікації рівня ліквідності підприємства та оцінює кількість днів, що будуть потрібні для перетворення оборотних (поточних) активів у готівкові кошти (табл. 2.7).

Результати розрахунків дають змогу стверджувати, що за значенням індексу ліквідності підприємства відбулось незначне покращення ситуації.

Таблиця 2.7 – Розрахунок індексу ліквідності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки (станом на кінець року)

Показник	Сума, тис. грн.	Кількість днів, яка необхідна для перетворення активів на готівку	Разом
1	2	3	4
2021 рік			
Готівка	0	0	0
Дебіторська заборгованість (товарна)	2 278,30	25	56957,5
Виробничі запаси	11 369,60	30	341088
Усього	13 647,90	55	398045,5
Індекс ліквідності			29,17
2022 рік			
Готівка	0	0	0
Дебіторська заборгованість (товарна)	1 131,30	25	28282,5
Виробничі запаси	11 086,70	30	332601
Усього	12 218,00	55	360883,5
Індекс ліквідності			29,54
2023 рік			
Готівка	0	0	
Дебіторська заборгованість (товарна)	2 632,00	25	65800
Виробничі запаси	8 882,10	30	266463
Усього	11 514,10	55	332263
Індекс ліквідності			28,86

В методиці аналізу платоспроможності бізнесу її три рівні можливо оцінити за участю трьох коефіцієнтів: грошової, ліквідної та розрахункової поточної платоспроможності (ліквідності). Розрахунок грошової, розрахункової та ліквідної платоспроможності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки (станом на кінець року) представлено в таблиці 2.7.

Грошова платоспроможність у ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за три роки знаходилася на достатньо низькому рівні. Критичне зниження відбулося в 2023 році, коефіцієнт грошової платоспроможності порівняно з 2022 роком зменшився на 0,14 і склав 0,02.

Таблиця 2.7 – Розрахунок грошової, розрахункової та ліквідної платоспроможності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки (станом на кінець року)

Показник / Засіб платежу	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Показник / Негайні та інші платежі	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Грошова платоспроможність							
Готівка	0,00	0,00	0,00	Короткострокові кредити	1 100,00	800,00	350,00
Рахунки в банках	163,30	342,90	29,90	Кредити не погашені в строк	0,00	0,00	0,00
Поточні фінансові інвестиції	0,00	0,00	0,00	Кредиторська заборгованість (поточна)	239,80	1 383,30	1 099,70
Усього	163,30	342,90	29,90	Усього	1 339,80	2 183,30	1 449,70
Коефіцієнт грошової платоспроможності	0,12	0,16	0,02	X	X	X	X
Розрахункова платоспроможність							
Грошові кошти	163,30	342,90	29,90	Короткострокові кредити	1 100,00	800,00	350,00
Виробничі запаси	11 369,60	11 086,70	8 882,10	Кредити не погашені в строк	0,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість (товарна)	2 278,30	1 131,30	2 632,00	Кредиторська заборгованість (товарна)	3 034,40	1 928,50	2 264,30
Інші активи	1 673,40	1 541,40	892,30	Інші поточні пасиви	5 382,70	4 820,20	3 909,40
Усього	15 484,60	14 102,30	12 436,30	Усього	9 517,10	7 548,70	6 523,70
Коефіцієнт розрахункової платоспроможності	1,63	1,87	1,91	X	X	X	X
Ліквідна платоспроможність							
Грошові кошти, розрахунки та інші оборотні активи	3 133,90	3 244,70	7 346,70	Короткострокові кредити під запаси	1 100,00	800,00	350,00
Запаси і витрати майбутніх періодів	11 369,60	11 086,70	8 882,10	Поточні кредити не погашені в строк	0,00	0,00	0,00
X	X	X	X	Кредиторська заборгованість (поточна)	239,80	1 383,30	1 099,70
X	X	X	X	Інші поточні пасиви	5 382,70	4 820,20	3 909,40
X	X	X	X	Робочий капітал	7 024,90	6 530,70	11 237,40
Усього	14 503,50	14 331,40	16 228,80	Усього	13 747,40	13 534,20	16 596,50
Коефіцієнт ліквідної платоспроможності	1,05	1,06	0,98	X	X	X	X

Якщо на виконання поточних платіжних зобов'язань залучити не лише грошові кошти, але й кошти в розрахунках, виробничі запаси, дебіторські надходження та інші оборотні активи, що реально перетворити на грошові засоби, то на кінець 2021-2023 років платіжні засоби повністю б забезпечили виконання поточних боргів. За коефіцієнтом ліквідної платоспроможності фіксуємо погіршення в 2023 році проти попереднього року. Нормативним є значення більше за 1. Станом на кінець 2023 року зазначений індикатор склав 0,98. Вважаємо, що моніторинг структури та динаміки оборотних активів підприємства за рівнем ліквідності необхідним для оптимізації її параметрів.

Вразливою до впливу умов воєнного стану виступає фінансова стійкість бізнесу. Загострюються проблеми доступу до джерел фінансування. Кредитні ресурси дорожчають, заставні вимоги посилюються. Довгострокові джерела через непередбачуваність довгострокової перспективи взагалі не розглядаються. Актуальним стає пошук альтернативних джерел: залучення грантових коштів, участь у програмах підтримки бізнесу від уряду чи міжнародних організацій, краудфандинг.

В обставинах, що склалися аналіз фінансової стійкості бізнесу, його фінансової автономності, перспектив прийняття ризиків посилення фінансової залежності стає необхідною передумовою прийняття виважених рішень щодо закриття потреб операційної діяльності в достатніх обсягах джерел адекватного фінансування.

Тип фінансової стійкості, що був сформований підприємством в результаті минулих управлінських рішень може бути ідентифікованим за абсолютними показниками фінансової стійкості (табл. 2.8).

Станом на кінець 2021 року та 2022 року за вищевказаними показниками ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» мало кризовий фінансовий стан. Причиною цього висновку є те, що підприємство відчувало дефіцит джерел фінансування оборотних активів, а саме запасів. Платіжна нестача зафіксована як результат порівняння відповідних джерел і операційної потреби в коштах для проплати вартості запасів підприємства.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників фінансової стійкості ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення показника (+;-) 2022 року проти 2021 року	Відхилення показника (+;-) 2023 року проти 2022 року
1	2	3	4	5	6
1.Власний капітал	9624,30	8450,80	12823,40	-1173,50	4372,60
2.Необоротні активи	2599,40	1920,10	1586,00	-679,30	-334,10
3.Власні обігові кошти	7024,90	6530,70	11237,40	-494,20	4706,70
4.Довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	7024,90	6530,70	11237,40	-494,20	4706,70
6.Короткострокові кредити та позики	1100,00	800,00	350,00	-300,00	-450,00
7.Загальний розмір основних джерел покриття запасів	8124,90	7330,70	11587,40	-794,20	4256,70
8.Запаси	11369,60	11086,70	8882,10	-282,90	-2204,60
9.Надлишок (+) чи нестача (-) власних обігових коштів	-4344,70	-4556,00	2355,30	-211,30	6911,30
10.Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик	-4344,70	-4556,00	2355,30	-211,30	6911,30
11.Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів	-3244,70	-3756,00	2705,30	-511,30	6461,30
12. Тип фінансової стійкості	«кризовий фінансовий стан»	«кризовий фінансовий стан»	«абсолютна фінансова стійкість»	X	X
12.Запас стійкості фінансового стану, днів	-57,71	-113,18	52,06	-55,46	165,24

Зафіксовано нестачу власних оборотних коштів для фінансування запасів; власних і довгострокових джерел та власних, довгострокових та короткострокових джерел коштів для покриття операційної потреби у

фінансуванні запасів. Слід зауважити, що дефіцитні показники 2022 року є більшими за показники попереднього року. Кризовий 2022 рік повномасштабного вторгнення росії на територію України вплинув і на фінансову стійкість бізнесу суттєво знизивши її.

В 2023 році завдяки відновленню прибуткової діяльності, нарощенні власного та власного оборотного капіталу тип фінансової стійкості ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» змінився на «абсолютний». Надлишок власного оборотного капіталу порівняно з вартістю запасів склав 2355,3 тис. грн. Цього джерела виявилось достатнім навіть за умов вже традиційної для українського бізнесу відсутності довгострокових джерел коштів в складі сукупного капіталу (+2355,3 тис. грн). Надлишок основних джерел покриття запасів склав станом на кінець 2023 року 2705,3 тис. грн.

Таблиця 2.9 – Часткові показники фінансової стійкості ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки (станом на кінець року)

Показник	Норма	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна (+,-) показника	
					2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7
I. Показники структури джерел формування капіталу						
1. Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,50	0,49	0,63	-0,01	0,14
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,50	0,51	0,37	0,01	-0,14
3. Коефіцієнт фінансування	$\geq 1,0$	1,01	1,06	0,59	0,04	-0,46
4. Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1,0$	1,01	1,06	0,59	0,04	-0,46
5. Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	2,01	2,06	1,59	0,04	-0,46
II. Показники стану оборотних активів						
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,5$	0,73	0,77	0,88	0,04	0,10
7. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	$\geq 0,5$	0,42	0,42	0,60	0,00	0,17
8. Коефіцієнт забезпечення запасів	$\geq 0,8$	0,54	0,52	1,15	-0,02	0,63
9. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Збільшення	0,02	0,05	0,00	0,03	-0,05
10. Власні оборотні кошти підприємства, тис. грн.	Збільшення	7024,90	6530,70	11237,40	-494,20	4706,70

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
11. Питома вага власних оборотних, коштів, %	Збільшення	72,99	77,28	87,63	4,29	10,35
12. Коефіцієнт співвідношення «чистих активів» та зареєстрованого капіталу	Збільшення	25,33	22,24	33,75	-3,09	11,51
III. Показники стану основного капіталу						
13. Коефіцієнт виробничого потенціалу	Збільшення	0,13	0,11	0,08	-0,02	-0,03
14. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,3 – 0,5	0,13	0,40	0,36	0,26	-0,04
15. Коефіцієнт накопичення амортизації	–	0,62	0,72	0,78	0,11	0,06
16. Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Збільшення	6,46	8,05	11,89	1,60	3,84

Розмір та динаміка показників структури джерел формування капіталу ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки доводить наявність позитивних зрушень у дотриманні оптимальних пропорцій фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт автономії хоча стійкої динаміки не виявив, в 2023 році збільшився проти минулого року на 0,14 і склав 0,63, що більше нормативу. Зменшилась концентрація позикових джерел коштів у складі капіталу. Відповідно ситуація характеризується зниженням фінансового ризику посилення залежності від позикових джерел коштів, спадна динаміка коефіцієнта фінансової залежності також підтверджує зроблений висновок.

Показники стану оборотних активів також свідчать про поліпшення параметрів фінансової стійкості ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» в 2023 році проти минулого періоду. Завдяки досить значному обсягу власного оборотного капіталу бізнес не відчуває дефіциту цього виду джерел. Так, за рахунок власних оборотних коштів станом на кінець 2023 року профінансовано 60 % оборотних активів товариства. Індикатор маневреності власного капіталу за цей період – 88 %, що позитивно характеризує результати реалізації політики управління

власними коштами підприємства. Коефіцієнт співвідношення «чистих активів» та зареєстрованого капіталу збільшився з 25,33 станом на кінець 2021 року до 33,75 – станом на кінець 2023 року. Цей факт також свідчить на користь зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Показники стану основного капіталу знаходяться під впливом скорочення матеріально-технічної бази ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД», збільшення інтенсивності впливу зносу основних засобів та обмеження фінансових можливостей додаткового вкладання коштів в модернізацію або технічне переозброєння через війну. Перспективним виходом з цієї ситуації є налагодження співпраці та партнерства з представниками подібного профілю. Наприклад, спільне використання обладнання шляхом укладання угод з іншими підприємцями на використання техніки або приміщень, пошук інвесторів для залучення коштів для модернізації активів, реконструкції та технічного переозброєння за рахунок застосування інноваційних, в т. ч. енергозберігаючих технологій.

2.3 Діагностика ділової активності та впливу на фінансову результативність роботи ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» факторів війни

Рік, коли розпочалася війна України з росією виявився за результатами роботи для ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» кризовим. Підсумковий фінансовий результат господарської діяльності – чистий збиток в розмірі 1173,5 тис. грн (табл. 2.10). Зумовлено це падінням обсягів діяльності, виконання робіт та надання послуг з сервісного обслуговування клієнтів. Виручка в цьому році порівняно з минулим роком скоротилася на 8292,5 тис. грн, або на 40,97 %. Багато підприємств з числа клієнтів ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» стикнулися з фізичним знищенням майна, виробничих потужностей або інфраструктури адже знаходяться в зоні бойових дій, в той рік під окупацією та різного роду обмеженнями в здійсненні діяльності.

Таблиця 2.10 – Динаміка фінансових результатів ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Показник	Значення показника:			Зміни (+,-), тис. грн.:		Темп приросту, %:	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20 239,80	11 947,30	18 707,60	-8 292,50	6 760,30	-40,97	56,58
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10 751,80	1 142,40	1 297,00	-9 609,40	154,60	-89,37	13,53
3. Валовий прибуток (збиток)	9 488,00	10 805,00	17 411,00	1 316,90	6 605,70	13,88	61,14
4. Інші операційні доходи	6 470,00	4 865,80	7 798,50	-1 604,20	2 932,70	-24,79	60,27
5. Інші операційні витрати	15 222,40	16 318,50	20 468,10	1 096,10	4 149,60	7,20	25,43
6. Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	735,60	-647,80	4 741,00	-1 383,40	5 388,80	-188,06	-831,86
7. Інші доходи	1,30	0,90	0,40	-0,40	-0,50	-30,77	-55,56
8. Інші витрати	144,80	349,50	0,00	204,70	-349,50	141,37	-100,00
9. Разом доходи	26 711,10	16 814,00	26 506,50	-9 897,10	9 692,50	-37,05	57,65
10. Разом витрати	26 119,00	17 810,40	21 765,10	-8 308,60	3 954,70	-31,81	22,20
11. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)	592,10	-996,40	4741,40	-1 588,50	5 737,80	-268,28	-575,85
12. Витрати (дохід) з податку на прибуток	106,60	177,10	403,90	70,50	226,80	66,14	128,06
13. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	485,50	-1173,50	4337,50	-1 659,00	5 511,00	-341,71	-469,62

Географічно ареол охоплення послугами з сервісного обслуговування значно скоротився через те, що припинилися відносини з партнерами, які знаходилися в Харківській, Донецькій, Київській, Запорозькій, Херсонській та Миколаївській областях України.

Одночасно активізувалися фактори зростання собівартості. Відомо, що зростання цін на енергоносії, логістику та інші ресурси суттєво впливає на собівартість виконання робіт та надання послуг. Три місяці на початку війни підприємство не працювало, вимушені простої, збереження кадрового потенціалу вплинуло на суттєве підвищення операційних витрат. В той час коли інші операційні доходи скоротилися на 1604,2 тис. грн, або на 24,79 %, інші операційні витрати залишилися в межах минулого року. Зафіксовано їх збільшення на 1096,1 тис. грн, або на 7,2 %. По відношенню до чистої виручки вони склали 136,59 % (табл. 2.11). Це більше показника минулого року на 61,38 п.п.

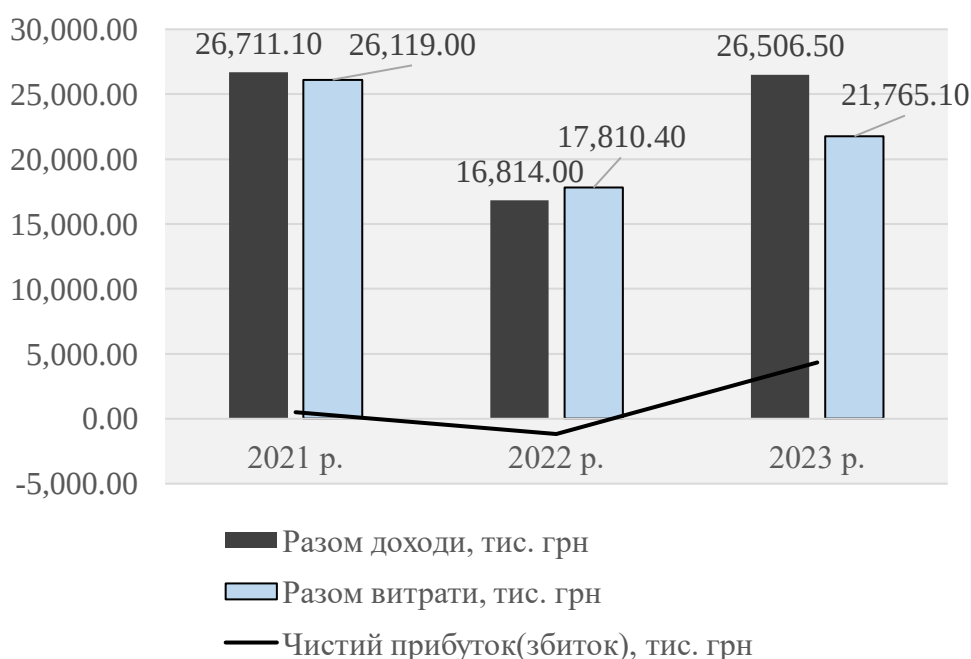


Рисунок 2.5 – Динаміка валових доходів і витрат, чистого прибутку (збитку) ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Результатом виявився фінансовий результат від операційної діяльності з негативним значенням 647,5 тис. грн Інші доходи в 2022 році зменшилися проти

минулого року на 0,4 тис. грн, або на 30,77 %. Інші витрати навпаки зросли на 204,7 тис. грн, або на 141,37 %.

Таблиця 2.11 – Структура фінансових результатів та їх структурна динаміка ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Показник	Роки:			Зміна показника (+;-)	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 р. проти 2021 р.	2023 р. проти 2022 р.
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100,00	100,00	100,00	X	X
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	53,12	9,56	6,93	-43,56	-2,63
3. Валовий прибуток (збиток)	46,88	90,44	93,07	43,56	2,63
4. Інші операційні доходи	31,97	40,73	41,69	8,76	0,96
5. Інші операційні витрати	75,21	136,59	109,41	61,38	-27,18
6. Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	3,63	-5,42	25,34	-9,06	30,76
7. Інші доходи	0,01	0,01	0,00	0,00	-0,01
8. Інші витрати	0,72	2,93	0,00	2,21	-2,93
9. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)	2,93	-8,34	25,34	-11,27	33,68
10. Витрати (дохід) з податку на прибуток	0,53	1,48	2,16	0,96	0,68
11. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2,40	-9,82	23,19	-12,22	33,01

Мобілізація, виїзд працівників за кордон, психологічна напруга – усе це впливає на продуктивність праці. В цей рік підприємство жорстко відчувало дефіцит кваліфікованих кадрів, зниження мотивації працівників. Також додалися додаткові витрати на організацію віддаленої роботи, дистанційні послуги та підтримку працівників, які знаходилися територіально в проблемних регіонах України.

Що стосується 2023 року, результативність роботи підприємства вийшла на якісно інший рівень. Отримано чистого прибутку в сумі 4337,5 тис. грн, або 23,19 % від чистого доходу від реалізації товарів (робіт, послуг) проти 2,4 % в 2021 році. Підприємство суттєво зміцнило свій фінансовий стан. Чистий дохід в

цьому році зріс на 6760,3 тис. грн, або на 56,58 % проти минулого року. Темп росту собівартості нижчий за темп росту виручки і склав 113,53 %. Завдяки дотриманню таких пропорцій товариство отримало валовий прибуток в сумі 17411,0 тис. грн (приріст 61,14 %).

До позитивних фактів слід віднести збільшення інших операційних доходів на 2932,7 тис. грн, або на 60,27 %. Зміна відбулась в бік перевищення темпу росту інших операційних доходів над темпом росту інших операційних витрат (+25,43%). Слід зауважити, що інші операційні витрати залишилися досить високими, їх відсоток по відношенні до виручки складає 109,41, що можна оцінити як проблемний аспект формування фінансових результатів.

Відносним показником результативності та ефективності фінансово-господарської діяльності виступає рентабельність, розрахунок різних варіацій якої представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка рентабельності фінансово-господарської діяльності, ресурсів та капіталу ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Показник	Значення показника:			Зміни (+,-):	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
1	2	3	4	5	6
1. Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	20239,8	11947,3	18707,6	-8292,5	6760,3
2. Валові витрати, тис. грн	26119,0	17810,4	21765,1	-8308,6	3954,7
3. Операційні витрати, тис. грн	25974,2	17460,9	21765,1	-8513,3	4304,2
4. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	735,6	-647,8	4741,0	-1383,4	5388,8
5. Прибуток (+), збиток (-) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	592,1	-996,4	4741,4	-1588,5	5737,8
6. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	485,5	-1173,5	4337,5	-1659,0	5511,0
7. Середньорічний розмір активів, тис. грн.	19785,2	18382,0	18914,8	-1403,2	532,8
8. Середньорічний розмір необоротних активів, тис. грн	3093,6	2259,8	1753,1	-833,9	-506,7
9. Середньорічний розмір основних засобів, тис. грн	3093,6	2259,8	1753,1	-833,9	-506,7
10. Середньорічний розмір оборотних активів, тис. грн	16691,6	16122,3	17161,8	-569,3	1039,5

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6
11.Середньорічний розмір власного капіталу, тис. грн	9509,8	9037,6	10637,1	-472,2	1599,6
12.Середньорічний розмір позикового капіталу, тис. грн	10275,5	9344,5	8277,7	-931,0	-1066,8
13.Рентабельність активів (капіталу), %	2,99	-5,42	25,07	-8,41	30,49
14.Рентабельність необоротних активів (основного капіталу), %	15,69	-51,93	247,43	-67,62	299,36
15.Рентабельність основних засобів, %	15,69	-51,93	247,43	-67,62	299,36
16.Рентабельність оборотних активів (оборотного капіталу), %	3,55	-6,18	27,63	-9,73	33,81
17.Рентабельність власного капіталу, %	5,11	-12,98	40,78	-18,09	53,76
18.Рентабельність позикового капіталу, %	4,72	-12,56	52,40	-17,28	64,96
19.Рентабельність діяльності (чистої виручки), %	2,40	-9,82	23,19	-12,22	33,01
20.Рентабельність операційних витрат, %	2,83	-3,71	21,78	-6,54	25,49
21.Рентабельність витрат,%	1,86	-6,59	19,93	-8,45	26,52

Враховуючи те, що 2022 рік виявився збитковим для підприємства, відповідно усі обраховані показники рентабельності мають від'ємне значення. Порівняння будемо здійснювати за показниками 2021 року та 2023 року. Рентабельність використання активів з ціллю отримання економічної вигоди зросла з 2,99 % до 25,07 %. Значний ріст рентабельності необоротних активів пояснюється їх значним скороченням. Рентабельність оборотних активів збільшилася на 24,08 п.п. Рентабельність позикового капіталу виявилася вищою за рентабельність власного, що пояснюється структурою капіталу товариства у якого переважають власні джерела.

Одним з найважливіших індикаторів ділової активності та результативності бізнесу виступає рентабельність операційної діяльності. Зазначений показник збільшився з 2,4 % в 2021 році до 23,19 % в 2023 році. Позитивно характеризує успішність бізнесу і збільшення рентабельності витрат, в т. ч. операційних. В цілому, за показниками рентабельності можна судити про покращення фінансового стану ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД».

Розгорнуту картину ефективності фінансово-господарської діяльності товариства дають показники віддачі ресурсів та капіталу, швидкості їх обороту та сталості економічного зростання (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка фінансових показників ефективності фінансово-господарської діяльності, ресурсів та капіталу ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Показник	Значення показника:			Зміни (+,-):	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
1	2	3	4	5	6
Показники віддачі ресурсів, майна та капіталу					
1. Коефіцієнт трансформації сукупних активів	1,02	0,65	0,99	-0,37	0,34
2. Коефіцієнт трансформації поточних активів	1,21	0,74	1,09	-0,47	0,35
3. Коефіцієнт трансформації дебіторської заборгованості	4,08	3,94	3,24	-0,14	-0,70
4. Коефіцієнт трансформації матеріальних запасів	1,36	0,71	1,20	-0,66	0,50
5. Коефіцієнт трансформації поточних зобов'язань	1,97	1,28	2,26	-0,69	0,98
6. Коефіцієнт трансформації кредиторської заборгованості	2,08	1,42	2,43	-0,66	1,01
7. Коефіцієнт віддачі власного капіталу	2,13	1,32	1,76	-0,81	0,44
8. Фондовіддача, грн	6,54	5,29	10,67	-1,26	5,38
9. Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,82	1,35	0,92	0,52	-0,43
9. Коефіцієнт сталості економічного росту	0,05	-0,12	0,51	-0,17	0,64
Показники швидкості обороту ресурсів, майна та капіталу					
1. Цикл обороту сукупних активів, дні	351,91	553,89	363,99	201,98	-189,91
2. Період обороту поточних активів, дні	296,89	485,80	330,25	188,91	-155,55
3. Період обороту дебіторської заборгованості, дні	88,29	91,41	111,11	3,12	19,70
4. Період обороту матеріальних запасів, дні	263,98	509,63	298,81	245,64	-210,82
5. Період обороту кредиторської заборгованості, дні	172,98	252,94	148,23	79,96	-104,72
6. Операційний цикл, дні	352,27	601,04	409,92	248,76	-191,11
7. Фінансовий цикл, дні	179,29	348,09	261,70	168,80	-86,40
8. Період окупності власного капіталу, роки	19,59	-7,70	2,45	-27,29	10,15

Динаміка коефіцієнта трансформації сукупних активів ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» демонструє зміни на краще в 2023 році проти 2022 року (приріст на 0,34). Але рівень 2021 року не було досягнуто (-0,03). Подібна ситуація стосується оцінки віддачі поточних активів, в тому числі матеріальних запасів. В той же час збільшилася віддача загального обсягу поточних зобов'язань товариства: з 1,97 в 2021 році до 2,26 – в 2023 році. Віддача від використання коштів кредиторської заборгованості товарного та розрахункового характеру також зросла: з 2,08 в 2021 році до 2,43 – в 2023 році. До позитивних фактів ділової активності можемо віднести збільшення фондів віддачі основних засобів ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» та зниження коефіцієнта завантаження обороту оборотними активами.

Коефіцієнт сталості економічного зростання доводить, що підприємство в 2023 році забезпечило досить високу конкурентоспроможність, сформувало передумови швидкого розвитку та має позитивні перспективи. Період окупності власного капіталу склав 2,45 роки за результатами 2023 року проти 19,59 років в 2021 році.

Результати розрахунків показників швидкості обороту дозволяють зробити висновок про її прискорення. Цикл обороту сукупних активів товариства скоротився в 2023 році проти 2022 року на 189,91 днів, поточних активів – на 155,55 днів, запасів – на 210,82 дні. Дещо збільшився період обороту дебіторської заборгованості, а саме на 19,7 днів. Зазначені зміни вплинули на операційний цикл ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД», тривалість якого в 2021 році складала 352,27 дні, в 2022 році – 601,04 дні, а в 2023 році зменшилася на 191,11 дні та склав 409,92 дні. Позитивної оцінки заслуговує скорочення фінансового циклу, яке відбулося в 2023 році у порівнянні з минулим роком на 86,4 дні.

Підвищенню ділової активності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» сприяли заходи пов'язані з воєнними обмеженнями (втрата працівників через мобілізацію та еміграцію), а саме запровадження гнучких графіків роботи, інвестування у професійний розвиток персоналу, здійснення заходів з психологічної підтримки, що вплинули на підвищення продуктивності праці.

Висновки за розділом 2

В другому розділі кваліфікаційної роботи був розглянутий комплекс аналітичних суджень з оцінки фінансового стану сформованого за результатами менеджменту ПРИВАТНОГО НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА «ТЕХ-ТРЕЙД» (ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД»), за матеріалами якого було виконано дослідження.

Аналіз охопив 2021-2023 роки, період, який характеризувався проявами наслідків карантинних обмежень, пов'язаних з пандемією COVID-19 та умовами повномасштабного вторгнення росії на територію України, введення воєнного стану. Будучи представником малого бізнесу ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» повною мірою відчув на собі їх негативні наслідки, потрапив в кризу в 2022 році та відновив стійкий фінансовий стан в 2023 році.

Динаміка ключових фінансових та економічних показників діяльності підприємства за три роки тенденції не сформувала. Причиною цього став стан фінансової кризи 2022 року, в яку потрапило підприємство внаслідок розв'язання росією війни проти України. Три місяці вимушених простоїв, втрата досить відчутної частки клієнтів на територіях, де велись бойові дії, в тому числі в регіонах, що зазнали окупацію ворогом, кадровий голод, удорожчання матеріалів та комплектуючих, проблеми з енергозабезпеченням призвели до погіршення показників фінансового аналізу в 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Фінансове забезпечення операційної діяльності суттєво погіршилося, скоротилися обсяги вкладання коштів в операційні активи, фінансові можливості щодо задоволення потреби підприємства в капіталі скоротилися (зменшився власний капітал, скоротилися обсяги власного оборотного капіталу та нерозподіленого прибутку товариства). Зменшилася виручка від надання послуг з сервісного обслуговування та виконання робіт по профілю діяльності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД», значно зросли операційні витрати та зменшилися інші

операційні доходи. Наслідком зазначених змін стало отримання чистого збитку за результатами роботи в цьому році.

В 2023 році підприємство покращило ситуацію. На користь цього свідчать наступні зміни: зросли вкладання в активи, збільшився власний капітал, в тому числі найважливіша його складова – нерозподілений прибуток звітного року.

Менеджмент платоспроможності виступає одним з ключових напрямів фінансового управління під час війни, адже під ударом опиняється як власна платоспроможність так і можливість вчасного погашення боргів від дебіторів підприємства. Здійснений аналіз довів, що ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» має достатній рівень поточної платоспроможності (загальний, уточнений, видовий, інтегральний) з вектором його підвищення в 2023 році проти 2022 року з наявністю «кризового» сигналу, а саме має низький рівень абсолютної ліквідності. Розрахунок грошової, розрахункової та ліквідної платоспроможності підтвердив зроблений висновок.

Фінансова стійкість забезпечена структурою капіталу, в якому переважає частка власних коштів. Товариство потужно забезпечене власним оборотним капіталом, який дозволяє стверджувати про набуття підприємством характеристик високої маневреності власних коштів. Рівень фінансової залежності та фінансового ризику в 2023 році низький, тип фінансової стійкості «абсолютний».

Рівень ділової активності виявився найбільш вразливим до викликів війни. Наслідки: падіння обсягів і результативності діяльності, уповільнення швидкості обороту коштів та їх віддачі в 2022 році проти минулого року. Чиста збитковість операційної діяльності поставила бізнес на межу виживання.

В 2023 році ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» не тільки проявив стійкість опору до викликів війни, а й спромігся повернутись в зону прибутків. Ділова активність підвищилася внаслідок впровадження керівництвом виваженої фінансової політики, заходів з оптимізації управління персоналом та конкурентної стратегії виживання на обмеженому війною ринку.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Використання інтегрованого ризик-менеджменту на основі результатів спектр-бального методу з виділенням прогностичної складової

Ризик-менеджмент на рівні підприємства (Enterprise Risk Management, ERM) або інтегрований ризик-менеджмент – це сучасна концепція стратегічного управління, яка спрямована на ефективне виявлення, оцінювання та управління ризиками, що можуть впливати на досягнення цілей підприємства.

До особливостей ERM можна віднести уточнення економічного змісту його мети, а саме: перехід від традиційної захисної мінімізації ризику до проактивного управління, що передбачає попередження та використання ризику як можливості для розвитку [54].

Перевага віддається інтегративному підходу, який містить врахування сукупного ризику, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства, замість фокусування на окремих ризиках (ризик неплатоспроможності, ризик зниження фінансової стійкості, ризик ліквідності, ризик втрати власного капіталу, ризик збитковості).

Ключовим об'єктом управління стає інтегральний ризик банкрутства або загроза втрати стійкості підприємства. Безпека та захист співробітників, логістика та транспорт, відсутність клієнтів та замовлень наголошуються представниками бізнесу як ТОП-3 найбільші виклики. Серед інших – експортно-імпортні операції, релокація та пошкоджені активи та майно [24, 27, 76, 88].

ERM дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливого середовища, зменшувати невизначеність і використовувати ризики для підвищення конкурентоспроможності. Основна перевага цієї системи – можливість системного та стратегічного підходу до управління ризиками на всіх рівнях

організації бізнесу. «Внаслідок цього маємо трансформації зі зміни акцентів з контролю минулих подій на передбачення перспективи. Формування «подушок безпеки», розробка стратегічних антикризових програм, альтернативний підхід до розробки можливих сценаріїв розвитку з фокусом на ризикозахищеності» [40]

Пропонуємо здійснити комплексний аналіз фінансових ризиків та оцінити сукупний ризик банкрутства за допомогою спектр-бального методу. Спектр-бальний метод – це підхід до аналізу фінансового стану підприємства, що ґрунтується на оцінюванні фінансових коефіцієнтів шляхом їх порівняння з «зональними» нормативними значеннями.

Ключові аспекти методу полягають в наступному:

Принцип оцінки: отримані значення фінансових коефіцієнтів розподіляються за зонами залежно від їхньої віддаленості від оптимального рівня: чим ближче значення до нормативного, тим стійкіший до інтегрального ризику банкрутства фінансовий стан; чим більше відхилення, тим вищий ризик фінансових проблем, включно з можливістю банкрутства. Здійснюється позиціювання фактичних значень показників за зонами: ризику; небезпеки; стабільності та благополуччя. Наступний крок – узагальнення результатів за кожною групою. Заключний етап – розрахунок відсоткового числа [69].

Відбір коефіцієнтів: доступність даних: використовуються коефіцієнти, для розрахунку яких легко отримати вихідну інформацію (джерелом виступає публічна фінансова звітність підприємства); простота обчислень: формули повинні бути зрозумілими та легкими у використанні; відсутність дублювання: виключаються коефіцієнти, що мають явну лінійну залежність між собою.

Практичне значення використання цього методу полягає в тому, що він дозволяє швидко оцінити фінансовий стан підприємства, виявити проблеми та визначити рівень ризику його неплатоспроможності. Високою є корисність як для внутрішнього фінансового управління, так і для зовнішнього аналізу зацікавленими сторонами. Для обрахунку прогнозової складової представимо результати розрахунків ключових параметрів фінансового стану ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» (табл. 3.1).

Таблиця 3. 1 – Прогнозні показники фінансового стану ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» на основі фактичних даних за 2019-2023 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Середній індекс змін за період	2024 рік (прогноз)
Показники балансу станом на кінець року							
Основні засоби:	3503,00	3 587,80	2 599,40	1 920,10	1 586,00	0,8203	1300,97
Усього за розділом I	3503,00	3 587,80	2 599,40	1 920,10	1 586,00	0,8203	1300,97
Запаси:	8274,00	9 156,70	11 369,60	11 086,70	8 882,10	1,0179	9040,98
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2337,00	3 417,00	2 278,30	1 131,30	2 632,00	1,0302	2711,39
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	117,00	134,00	40,80	13,10	8,30	0,5161	4,28
Інша поточна дебіторська заборгованість	12357,00	2 801,30	1 256,40	1 347,30	6 416,20	0,8489	5446,52
Гроші та їх еквіваленти	0,00	46,70	163,30	342,90	29,90	0,8619	25,77
Інші оборотні активи	2667,00	1 045,70	1 673,40	1 541,40	892,30	0,7605	678,63
Усього за розділом II	25771,00	16 601,40	16 781,80	15 462,70	18 860,80	0,9249	17444,85
Баланс	29200,00	20 189,20	19 381,20	17 382,80	20 446,80	0,9148	18704,06
Зареєстрований (пайовий) капітал	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	1,0000	380,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6744,00	9 015,20	9 244,30	8 070,80	12 443,40	1,1655	14502,55
Усього за розділом I	7124,00	9 395,20	9 624,30	8 450,80	12 823,40	1,1583	14853,30
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0,00	0,00	1 100,00	800,00	350,00	0,5641	197,43
товари, роботи, послуги	6420,00	7 363,30	3 034,40	1 928,50	2 264,30	0,7706	1744,95
За розрахунками	401,00	545,50	239,80	1383,30	1099,70	1,2869	1415,16
Інші поточні зобов'язання	15139,00	2 885,20	5 382,70	4 820,20	3 909,40	0,7129	2786,85
Усього за розділом III	22001,00	10 794,00	9 756,90	8 932,00	7 623,40	0,7672	5848,91
Баланс	29200,00	20 189,20	19 381,20	17 382,80	20 446,80	0,9148	18704,06
Фінансові результати							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20587,00	44 059,80	20 239,80	11 947,30	18 707,60	0,9764	18265,20
Чистий: прибуток (+), збиток (-)	1811,00	2 271,20	485,50	-1 173,50	4 337,50	0,1304	565,61
Валові операційні витрати	26438	28 908,10	15 222,40	16 318,50	20 468,10	0,0855	1749,87

Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії демонструє частку власних коштів у сукупному фінансуванні бізнесу. У 2022 р. він становив 0,49, в 2023 р. – 0,63, у 2024 р. – 0,79. Зміна викликана збільшенням власного капіталу у сукупному капіталі і свідчить про те, що бізнес стане більш захищеним (маленький ризик втрати). Відомо, що власний капітал є основою самостійності та незалежності бізнесу, але слід зважувати на те, що він інвестується на довгостроковій основі і відповідно піддається найбільшому рівню фінансового ризику його втрати. Чим більшою є його питома вага у пасивах, тим вищим є буфер, який захищає кредиторів від збитків, а отже, і менший ризик втрати бізнесу.

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів спадає, ризик зменшується. Коефіцієнт концентрації дебіторської заборгованості у активах в прогнозованому 2024 році залишиться на рівні 2023 року (зона ризику).

Позитивної динаміки коефіцієнта абсолютної ліквідності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» не очікується. Ризик високий, проблема потребує термінового вирішення. Оптимізація грошових потоків в прогнозованому періоді залишиться в пріоритеті, адже платоспроможність в умовах воєнного стану є запорукою виживання бізнесу та збереження партнерських взаємовідносин з контрагентами.

Проміжна ліквідність погіршиться. Коефіцієнт в 2024 році знизиться з 2,47 до 1,4, що потребує заходів з оптимізації політики співпраці з дебіторами. В той же час, відмічаємо поліпшення платіжної готовності підприємства забезпеченої запасами з 1,28 в 2023 році до 1,55 в 2024 році. Загальний коефіцієнт оборотності, як очікується, знизиться, що викличе потребу у додатковому фінансуванні. Подібна зміна оборотності власних коштів, що подовжить термін їх окупності. Оборотність запасів прискориться, що дозволить скоротити операційний цикл підприємства. Позитивної оцінки заслуговує очікувана тенденція коефіцієнта покриття та забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом. Ці фактори сприяють зміцненню фінансової позиції бізнесу. Щодо рентабельності, ситуація неоднозначна. Умови воєнного часу викличуть зниження її рівня, виключення – рентабельність витрат (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахункові показники спектр-бального методу ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2022-2024 рр.

Показник	Зона ризику	Зона небезпеки	Зона стабільності	Зона благополуччя	2022 р.	2023 р.	2024 р. (прогноз)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Показники фінансової стійкості							
Бали	0	1	3	5	X	X	X
1. Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії	< 0,50	0,50-0,65	0,65-0,80	> 0,80	0,49	0,63	0,79
Зміна						+	+
Бали					0	3	3
2. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	> 0,80	0,80-0,50	0,50-0,20	< 0,20	1,06	0,59	0,26
Зміна						+	+
Бали					0	1	3
3. Коефіцієнт концентрації дебіторської заборгованості у активах	> 0,15	0,15-0,10	0,10-0,05	< 0,05	0,14	0,44	0,44
Зміна						-	~
Бали					1	0	0
2. Показники платоспроможності							
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	< 0,20	0,20-0,30	0,30-0,40	> 0,40	0,04	0,00	0,00
					0	0	0
5. Коефіцієнт проміжної ліквідності	< 0,70	0,70-0,85	0,85-1,00	> 1,00	1,69	2,47	1,40
Зміна						+	-
Бали					5	5	5
6. Коефіцієнт забезпеченості поточних зобов'язань запасами	< 0,40	0,40-0,60	0,60-0,80	> 0,80	1,41	1,28	1,55
Зміна						-	+
Бали					5	5	5
3. Показники ділової активності							
7. Загальний коефіцієнт оборотності	< 0,40	0,40-0,60	0,60-0,80	> 0,80	0,65	0,99	0,93
Зміна						+	-
Бали					3	5	5
8. Коефіцієнт оборотності запасів	< 2,00	2,00-3,00	3,00-4,00	> 4,00	0,71	1,20	2,04
					0	0	1
9. Коефіцієнт оборотності власних коштів	< 0,80	0,80-0,90	0,90-1,00	> 1,00	1,32	1,76	1,32
Зміна						+	-
Бали					5	5	5

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Показники структури балансу							
10. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	< 1,20	1,20-1,50	1,50-1,80	> 1,80	1,73	2,47	2,98
Зміна						+	+
Бали					3	5	5
11. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	< 0,05	0,05-0,10	0,10-0,15	> 0,15	0,42	0,60	0,78
Зміна							
Бали					5	5	5
12. Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу	< 1,00	1,00-1,05	1,50-2,00	> 2,00	22,24	33,75	33,83
Зміна						+	+
Бали					5	5	5
5. Показники рентабельності (збитковості)							
13. Коефіцієнт рентабельності використання усього капіталу	< 0,05	0,05-0,10	0,10-0,15	> 0,15	-0,06	0,23	0,03
Зміна						+	-
Бали					0	5	0
14. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	< 0,07	0,07-0,15	0,15-0,20	> 0,20	-0,13	0,41	0,04
Зміна						+	-
Бали					0	5	0
15. Коефіцієнт рентабельності виручки	< 0,10	0,10-0,20	0,20-0,30	> 0,30	-0,10	0,23	0,03
Зміна						+	-
Бали					0	3	0
16. Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами	< 0,15	0,15-0,30	0,30-0,40	> 0,40	-0,07	0,21	0,32
Зміна						+	-
Бали					0	1	3

На наступному кроці здійснимо розрахунок узагальнюючого показника по кожній групі за середньою арифметичною простою (табл. 3.3). Далі: ранжування за групами за зонами ризику. Завдяки цьому з'являється можливість зробити узагальнюючий висновок про опір фінансового стану підприємства ризику банкрутства за комплексом індикаторів (табл. 3.4).

Фінансова стійкість оцінюється за коефіцієнтами та балами: 2022 рік: «кризовий фінансовий стан»; «нестійкий фінансовий стан». 2023 рік: «кризовий фінансовий стан»; «нестійкий фінансовий стан». 2024 рік: «кризовий фінансовий стан»; «відносно стійкий».

Платоспроможність: 2022 рік: «фінансово стійкий»; «фінансово стійкий». 2023 рік: «фінансово стійкий»; «фінансово стійкий». 2024 рік: «фінансово стійкий»; «фінансово стійкий».

Ділова активність: 2022 рік: «фінансово стійкий»; «фінансово стійкий». 2023 рік: «фінансово стійкий»; «фінансово стійкий». 2024 рік: «фінансово стійкий»; «фінансово стійкий».

Оцінка структури балансу: 2022 рік: «фінансово стійкий»; «фінансово стійкий». 2023 рік: «фінансово стійкий»; «фінансово стійкий». 2024 рік: «фінансово стійкий»; «фінансово стійкий».

Рентабельність: 2022 рік: «кризовий фінансовий стан»; «кризовий фінансовий стан». 2023 рік: «фінансово стійкий»; «фінансово стійкий». 2024 рік: «нестійкий фінансовий стан»; «фінансово стійкий».

Отже, узагальнення наступне. ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» в 2024 році має перспективи забезпечити стійкий фінансовий стан, враховуючи те, що однією з ключових цілей ризик-менеджменту виступає скорочення чутливості доходів та ринкової вартості підприємства до зовнішніх змінних факторів. Ризик-менеджмент – це акт чи практика взаємодії із ризиком. Він включає планування ризику, оцінку (ідентифікацію та аналіз) факторів ризику, розробку альтернатив запобігання ризику для визначення того, як змінився рівень впливу ризиків, документування загальної програми управління ризиками.

Таблиця 3.3 – Підсумкові внутрішньогрупові показники спектр-бального методу ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2022-2024

роки

Показник	Умов- не поз- начен- ня	Стан підприємства						
		кризовий	нестійкий	відносно стійкий	фінансово стійкий	2022 р.	2023 р.	2024 р. (прогноз)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Фінансова стійкість	K1ф	> 0,483	0,483-0,417	0,417-0,350	< 0,350	0,56	0,55	0,50
	K1б	< 0	0-1	1-3	3-5	0,33	1,33	2
2. Платоспроможність	K2ф	< 0,433	0,433-0,583	0,583-0,733	> 0,733	1,05	1,25	0,98
	K2б	< 0	0-1	1-3	3-5	3,33	3,33	3,33
3. Ділова активність	K3ф	< 1,067	1,067-1,500	1,500-1,933	> 1,933	2,68	3,95	4,29
	K3б	< 0	0-1	1-3	3-5	2,67	3,33	3,67
4. Оцінка структури балансу	K4ф	< 0,750	0,750-1,033	1,033-1,317	> 1,317	8,13	12,27	12,53
	K4б	< 0	0-1	1-3	3-5	5	5	5
5. Рентабельність	K5ф	< 0,093	0,093-0,188	0,188-0,263	> 0,263	-0,09	0,27	0,11
	K5б	< 0	0-1	1-3	3-5	0	3,5	0,75

Таблиця 3.4 – Ранжування показників спектр-бального методу за групами ризику ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2022-2024 рр.

Показник	Умовне позначення	Стан підприємства			
		кризовий	нестійкий	відносно стійкий	фінансово стійкий
1	2	3	4	5	6
2022 рік					
Фінансова стійкість	K1	0,56	x	X	x
			0,33		
Платоспроможність	K2	x	x	X	1,05
					3,33
Ділова активність	K3	X	x	x	2,68
				2,67	
Оцінка структури балансу	K4	x	x	x	8,13
					5
Рентабельність	K5	-0,09	x	x	x
			0		
Проміжний синтетичний результат		20 %	20 %	10 %	50 %
Узагальнюючий результат	Ппередкризовий фінансовий стан				
2023 рік					
Фінансова стійкість	K1	0,55		x	x
				1,33	
Платоспроможність	K2	x	x	x	1,25
					3,33
Ділова активність	K3		x	x	3,95
					3,33
Оцінка структури балансу	K4	x	x	x	12,25
					5
Рентабельність	K5		x	x	0,27
					3,5
Проміжний синтетичний результат		10 %		10 %	80 %
Узагальнюючий результат	стійкий фінансовий стан				
2024 рік (прогноз)					
Фінансова стійкість	K1	0,50	X	x	
			2		
Платоспроможність	K2	x	x	x	0,98
					3,33
Ділова активність	K3	X	x	x	4,29
					3,67
Оцінка структури балансу	K4	x	x	x	12,53
					5
Рентабельність	K5		0,11	x	x
			0		
Проміжний синтетичний результат		10%	30 %		60 %
Узагальнюючий результат	нестійкий фінансовий стан з перспективою покращення				

Перспективи забезпечення стійкого фінансового стану ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» залежать від збереження високого рівня фінансової автономії та забезпеченості фінансування власним оборотним капіталом, поточної платоспроможності та недопущення уповільнення швидкості обороту капіталу та його складових, збереження прибутковості діяльності на основі впровадження тотальної економії ресурсів та оптимізації витрат в умовах воєнного стану (оптимізація витрат за рахунок проведення аудиту витрат для визначення пріоритетних і вторинних витрат; зменшення залежності від дорогих ресурсів шляхом енергозбереження чи використання альтернативних матеріалів; залучення грантів та участь у державних програмах підтримки малого та середнього бізнесу).

Перспективним напрямом є цифровізація бізнесу: перенесення процесів у онлайн-середовище (дистанційна робота – організація онлайн доступу до середовища надання послуг з сервісного обслуговування). Використання інструментів автоматизації для підвищення ефективності (CRM-системи, автоматизований облік).

Напрямами подальшого зменшення вірогідності банкрутства у межах концепції інтегрованого ризик-менеджменту є: скорочення податків (податкові пилоти та оптимізація податкового навантаження в легітимних межах) та трансакційних витрат, покращення якості прийняття інвестиційних рішень, залучення управлінського персоналу та забезпечення його кар'єрної безпеки, зменшення нестабільності доходів, підвищення капіталізації вартості бізнесу та захист фінансових інтересів власників.

В умовах воєнного стану фактором збереження стійкого фінансового стану виступає виважена політика збереження продуктивного потенціалу кадрів: робота над створенням позитивного корпоративного клімату, щоб зменшити стрес серед працівників; забезпечення стабільності і довіри всередині колективу.

3.2 Застосування алгоритму діагностики фінансового стану підприємства на основі темпових показників в цілях фінансового управління

В умовах війни більшість економічних процесів, так само як і механізмів та інструментів їх регулювання, зазнають трансформацій [56]. Традиційні методичні прийоми фінансової діагностики поступово здають свої позиції інструментам, які відповідають вимогам часу (альтернативність, гнучкість, адаптивність, швидкість реагування на ситуацію).

У умовах воєнного стану пріоритетним є не забезпечення стійкого розвитку, а вирішення завдання збереження бізнесу. Це передбачає визначення допустимих меж зниження платоспроможності та фінансової стійкості, дотримання платіжної дисципліни та уникнення непродуктивних витрат, пов'язаних зі сплатою штрафних санкцій, запобігання касовим розривам і недопущення дефіцитних ситуацій, а також підтримання підприємницької діяльності на базовому рівні.

Ситуація у фінансовому менеджменті сучасного підприємства змінює головний акцент – від реакції до проактивної готовності. Управління фінансовим станом підприємства стає значною мірою ситуативним та потребує стандартів рішень по виходу із конкретних ситуацій, нормування критичних меж фінансових показників, рекомендованих векторів зміни параметрів та еталонів базових співвідношень показників.

В нагоді, на наш погляд, може стати наступний алгоритм діагностики фінансового стану підприємства на основі темпових показників (табл. 3.5), який має наступні ключові аспекти:

1. Виявлення диспропорцій у кругообігу капіталу та його структурі. Замість статичного аналізу фінансових показників на певну дату, алгоритм зосереджений на ідентифікації порушень у процесі кругообігу капіталу та оптимальних пропорцій, що дозволяють підтримувати прийнятний режим фінансової стійкості та платоспроможності. Це дає змогу виявляти проблеми, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства.

Таблиця 3.5 – Темпові показники фінансового стану підприємства в межах загального алгоритму діагностики

Рекомендоване співвідношення	Вектор	Економічний зміст
1. $T_a > 100 \%$	+	нарощення майнового потенціалу
2. $T_k > 100 \%$	+	збільшення фінансових можливостей підприємства
3. $T_k > T_{vk}$	+	підвищення рівня залучення позикового капіталу в оборот підприємства (посилення фінансової залежності)
4. $T_{vk} > T_k$	+	підвищення рівня фінансової автономії
5. $T_{чв} > T_a$	+	розширення обсягів діяльності
6. $T_{фрод} > T_{чп}$	+	зростання частки реінвестування чистого прибутку
7. $T_{чв} > T_{вок}$	+	прискорення оборотності власного оборотного капіталу
8. $T_{чв} > T_{па}$	+	прискорення оборотності поточних активів
9. $T_{чв} > T_{па}$	+	підвищення рівня трансформації оборотних активів підприємства
10. $T_{чв} > T_{пз}$	+	прискорення оборотності поточних зобов'язань
11. $T_{чв} > T_k$	+	прискорення оборотності капіталу
12. $T_{чв} > T_{vk}$	+	прискорення оборотності власного капіталу
13. $T_{чп} > T_{чв}$	+	підвищення ефективності здійснення фінансово-господарської діяльності
14. $T_{чп} > T_{чв}$	+	зростання рентабельності реалізації
15. $T_{чп} > T_{вок}$	+	зростання рентабельності власного оборотного капіталу
16. $T_{чп} > T_{па}$	+	зростання рентабельності поточних активів
17. $T_{чп} > T_{пз}$	+	зростання рентабельності поточних зобов'язань
18. $T_{чп} > T_k$	+	зростання рентабельності капіталу
19. $T_{чп} > T_{vk}$	+	зростання рентабельності власного капіталу
20. $T_{чп} > T_{vk}$	+	зменшення терміну окупності власного капіталу
21. $T_{вок} > T_{па}$	+	збільшення покриття оборотних активів власним оборотним капіталом
22. $T_{вок} > T_{пз}$	+	збільшення рівня покриття поточних зобов'язань власним оборотним капіталом
23. $T_{вок} > T_k$	+	збільшення частки власного оборотного капіталу в капіталі підприємства
24. $T_{вок} > T_{vk}$	+	збільшення рівня маневреності власних коштів
25. $T_{па} > T_{пз}$	+	зростання коефіцієнту покриття (рівня загальної ліквідності)
26. $T_{па} > T_k$	+	збільшення частки поточних активів у майні підприємства
27. $T_{пз} > T_k$	+	зростання частки поточних зобов'язань в капіталі підприємства

2. Аналіз трьох фаз кругообігу капіталу.

Діагностика охоплює всі етапи:

- залучення капіталу — оцінка джерел фінансування;
- розміщення капіталу — аналіз інвестування у відповідні активи та підтримка їх структури за факторами ліквідності та фінансового ризику;

- використання капіталу — моніторинг ефективності його використання, дотримання «золотого правила економіки підприємства».

Такий підхід забезпечує цілісність і глибину фінансового аналізу, а отже майбутню результативність управлінських рішень на його основі.

3. Режими функціонування алгоритму:

- цільовий режим (фундаментальна діагностика): використовується для вирішення конкретних завдань, наприклад, оцінки ефективності інвестицій чи пошуку причин кризи (завдання формулюється керуючою системою враховуючи ієрархію значимості для фінансового стану в конкретних умовах). Суть цієї пропозиції полягає в тому, щоб за допомогою цілеспрямованих дій спрямовувати функціонування і розвиток об'єкта фінансового управління відповідно до програми, заданої суб'єктом, що управляє, не допускаючи істотних відхилень від неї, або, навпаки, забезпечувати зміну об'єкту, його стану, положення, будь-яких ключових параметрів відповідно до управлінської програми.

- безперервний режим (експрес-діагностика): передбачає постійний моніторинг ключових фінансових показників, що дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та реагувати на них (задається періодичність, перелік показників, фіксуються наявні відхилення). В умовах надлишку інформації виникає необхідність моніторингу актуальної інформації про фінансовий стан підприємства в режимі реального часу.

Загалом, цей алгоритм сприяє не тільки оцінці поточного фінансового стану підприємства, але й виявленню ранніх ознак можливих проблем. Це допомагає менеджменту оперативно ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та запобігати кризовим ситуаціям.

Для отримання загальної оцінки динаміки фінансового стану перевіряють, чи виконується для підприємства «золоте правило економіки» (табл. 3.6). Для цього порівнюють темпи росту активів (T_a), власного капіталу, обсягів чистої виручки (доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг) ($T_{чв}$) і темпами росту чистого фінансового результату (прибутку) ($T_{чп}$).

Таблиця 3.6 – Розрахунок параметрів дотримання «золотого правила економіки підприємства» ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Роки	Дотримання (+) / недотримання (-) умов «золотого правила економіки підприємства»							
	Тчп > Тчд	+/-	Тчд > Твк	+/-	Твк > Та	+/-	Та > 100 %	+/-
2022 / 2021	-241,71% < 59,03%	-	59,03% < 95,03%	-	95,03% > 92,91%	+	92,91% < 100%	-
2023 / 2022	-369,62% < 156,58%	-	156,58% > 117,7%	+	117,7% > 102,90%	+	102,90% > 100 %	+
2023 / 2021	893,41% > 92,43%	+	92,43% < 111,85%	-	111,85% > 95,60%	+	95,60% < 100%	-
	Тчп > Твп	+/-	Твп > Тчв	+/-	Тфрод > Тчп		X	X
2022 / 2021	-241,71% < 113,88%	-	113,88% > 59,03%	+	-88,06% > -241,71%	-	X	X
2023 / 2022	-369,62% < 161,14%	-	161,14% > 156,58%	+	-731,86% < -369,62%	-	X	X
2023 / 2021	893,41% > 183,5%	+	183,5% > 92,43%	+	644,51% < 893,41%	-	X	X

У разі поліпшення використання ресурсів підприємства та підвищення ефективності його діяльності виконуються такі умови:

$$T_{чп} > T_{чв} > T_{вк} > T_a > 100\% \quad (3.1)$$

При порівнянні темпів зростання валового ($T_{вп}$) і чистого прибутку з темпами зростання чистого доходу від реалізації продукції оптимальним є співвідношення:

$$T_{чп} > T_{вп} > T_{чв} \quad (3.2)$$

«Золоте правило економіки підприємства» — це принцип, який наголошує на важливості забезпечення економічної рівноваги та ефективного функціонування підприємства. Він полягає в тому, що прибуток підприємства має перевищувати витрати, необхідні для забезпечення його діяльності. Інакше кажучи, підприємство має працювати так, щоб забезпечити:

1. Рентабельність — кожна одиниця витрачених ресурсів приносила більше доходу, ніж витрачено.
2. Фінансову стійкість — можливість вчасно виконувати фінансові зобов'язання (виплата заробітної плати, податків, кредитів тощо).
3. Інвестиційну привабливість — підприємство має генерувати ресурси для розвитку, розширення чи оновлення виробництва.

У контексті практичного застосування «золоте правило» часто формулюється так: рівень рентабельності активів має бути вищим за ставку залучення капіталу. Якщо це правило дотримується, підприємство не лише виживає, а й має можливість зростати.

Ключові аспекти: економічна ефективність — оптимальне використання ресурсів; контроль за витратами — щоб витрати не перевищували доходів; планування та прогнозування — передбачення економічних ризиків і пошук способів їх мінімізації.

Як бачимо з результатів розрахунків наведених в таблиці 3.6, апробовані роками правила економічного та фінансового розвитку ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» в 2021-2023 роках не виконувалися.

Слід зауважити, що злам загальної картини співвідношень відбувся через отримання в 2022 році за результатами роботи чистого збитку. Відповідно темпові показники мають від'ємне значення. Однак, якщо порівняти 2023 рік та 2021 рік, маємо ріст чистого прибутку проти зменшення обсягів чистого доходу. Відповідно можемо свідчити, що відновлення довоєнних параметрів не відбулося.

У 2023 році проти минулого року темп росту чистого доходу перевищив темп росту власного капіталу. Якщо чистий дохід зростає швидше, ніж власний капітал, це означає, що підприємство отримує більшу віддачу з кожної вкладеної гривні власних коштів. Таким чином, зростає рентабельність власного капіталу, що є показником ефективності управління ресурсами.

Співвідношення темпу росту власного капіталу та темпу росту активів відповідає еталонному в 2023 році проти 2022 року. Коли темп росту власного капіталу перевищує темп росту активів, це свідчить про зміну фінансової структури підприємства на користь збільшення частки власного капіталу. Це зазвичай добре для стабільності та незалежності, але, в той же час, знаючи про факт скорочення вкладень в основні засоби ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД», ситуація може свідчити про недостатній розвиток чи стримування інвестицій.

Нарощення майнового потенціалу ($Ta > 100 \%$) за рахунок вкладання коштів в оборотні активи фіксуємо в 2023 році проти минулого, але якщо порівняти з 2021 роком можемо підтвердити висновок про те, що не відбулося відновлення довоєнних параметрів.

Друге правило також можемо трактувати лише в межах порівняння 2023 року та 2021 року. Зауважимо, що підприємство спроміглося деяким чином оптимізувати політику формування фінансових результатів. Темп росту чистого прибутку перевищив темп росту валового прибутку, маємо факт росту валового прибутку проти темпу зменшення виручки та перевищення темпу росту

фінансового результату від операційної діяльності над темпом росту чистого прибутку. Висновок, який може бути зроблено: підприємству слід посилити контроль над витратами. Політика стримування росту операційних витрат, недопущення понад нормованих витрат та хеджування ризику непередбачуваних витрат шляхом запровадження фінансового резервування коштів.

Результати розрахунків темпових показників (табл. 3.7) дозволяють ідентифікувати проблемні зони в управлінні фінансовим станом підприємства. Спочатку акцентуємо увагу на досягненнях, а саме: ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» забезпечило формування нормативної з точки зору підтримання фінансової незалежності структуру капіталу. Зростає частка власних коштів в капіталі підприємства, посилюється фінансова автономія, спадає фінансовий ризик підвищення залежності від позикових джерел коштів. В той же час, в системі фінансового менеджменту підприємства перспективним виявляється використання переваг застосування ефекту фінансового лівериджу, завдяки якому за рахунок росту зовнішніх запозичень можливо підвищити рентабельність власних коштів. Шляхом послідовних ітерацій можливо вибудувати відповідну структуру капіталу не втрачаючи надбання фінансової автономії.

Темп росту чистого доходу є вищим за темп росту власного капіталу, що дає можливість підприємству інвестувати у розвиток (технології, маркетинг, нові ринки) без надмірного використання зовнішнього фінансування. Це також підвищує гнучкість бізнесу та його здатність швидко адаптуватися до змін на ринку. Темпові показники підтвердили закріплення позицій підприємства щодо забезпечення нормативного рівня загальної ліквідності. Факторами впливу виступили збільшення частки поточних активів в майні підприємства та зменшенню боргового навантаження.

Проблемною залишається підтримка абсолютної ліквідності, що може бути досягнуто шляхом запровадження механізмів оптимізації грошових потоків з акцентом на стабілізацію нормативного вільного залишку грошових коштів.

Таблиця 3.7 – Результати застосування загального алгоритму діагностики фінансового стану підприємства на основі темпових показників ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Рекомендоване співвідношення	Період	Фактичне співвідношення	Економічний зміст
Тк > Твк	22/21	92,91% < 95,03%	зниження рівня залучення позикового капіталу в оборот підприємства (послаблення фінансової залежності)
	23/22	102,90% < 117,70%	зниження рівня залучення позикового капіталу в оборот підприємства (послаблення фінансової залежності)
	23/21	95,60% < 111,85%	зниження рівня залучення позикового капіталу в оборот підприємства (послаблення фінансової залежності)
Твк > Тк	22/21	95,03% > 92,91%	підвищення рівня фінансової автономії
	23/22	117,70% > 102,90%	підвищення рівня фінансової автономії
	23/21	111,85% > 95,60%	підвищення рівня фінансової автономії
Тчв > Та	22/21	59,03% < 92,91%	згортання обсягів діяльності
	23/22	156,58% > 102,90%	розширення обсягів діяльності
	23/21	92,43% < 95,60%	згортання обсягів діяльності
Тчв > Твок	22/21	59,03% < 105,64%	уповільнення оборотності власного оборотного капіталу
	23/22	156,58% > 131,08%	прискорення оборотності власного оборотного капіталу
	23/21	92,43% < 138,46%	уповільнення оборотності власного оборотного капіталу
Тчв > Тпа	22/21	59,03% < 96,59%	уповільнення оборотності поточних активів / зниження рівня трансформації оборотних активів підприємства
	23/22	156,58% > 106,45%	прискорення оборотності поточних активів / підвищення рівня трансформації оборотних активів підприємства
	23/21	92,43% < 102,82%	уповільнення оборотності поточних активів / зниження рівня трансформації оборотних активів підприємства
Тчв > Тпз	22/21	59,03% < 90,94%	уповільнення оборотності поточних зобов'язань
	23/22	156,58% > 88,58%	прискорення оборотності поточних зобов'язань
	23/21	92,43% > 80,56%	прискорення оборотності поточних зобов'язань
Тчв > Тк	22/21	59,03% < 92,91%	уповільнення оборотності капіталу
	23/22	156,58% > 102,90%	прискорення оборотності капіталу
	23/21	92,43% < 95,60%	уповільнення оборотності капіталу
Тчв > Твк	22/21	59,03% < 95,03%	уповільнення оборотності власного капіталу
	23/22	156,58% > 117,7%	прискорення оборотності власного капіталу
	23/21	92,43% < 111,85%	уповільнення оборотності власного капіталу
Тчп > Тчв	22/21	-241,71% < 59,03%	зниження ефективності здійснення фінансово-господарської діяльності / падіння рентабельності реалізації
	23/22	-369,62% < 156,58%	зниження ефективності здійснення фінансово-господарської діяльності / падіння рентабельності реалізації
	23/21	893,41% > 92,43%	підвищення ефективності здійснення фінансово-господарської діяльності / збільшення рентабельності реалізації
Тчп > Твок	22/21	-241,71% < 105,64%	зниження рентабельності власного оборотного капіталу
	23/22	-369,62% < 131,08%	зниження рентабельності власного оборотного капіталу
	23/21	893,41% > 138,46%	зростання рентабельності власного оборотного капіталу

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
Тчп > Тпа	22/21	-241,71% < 96,59%	зниження рентабельності поточних активів
	23/22	-369,62% < 106,45%	зниження рентабельності поточних активів
	23/21	893,41% > 102,82%	зростання рентабельності поточних активів
Тчп > Тпз	22/21	-241,71% < 90,94%	зниження рентабельності поточних зобов'язань
	23/22	-369,62% < 88,58%	зниження рентабельності поточних зобов'язань
	23/21	893,41% > 80,56%	зростання рентабельності поточних зобов'язань
Тчп > Тк	22/21	-241,71% < 92,91%	зниження рентабельності капіталу
	23/22	-369,62% < 102,90%	зниження рентабельності капіталу
	23/21	893,41% > 95,60%	зростання рентабельності капіталу
Тчп > Твк	22/21	-241,71% < 95,03%	зниження рентабельності власного капіталу / подовження терміну окупності власного капіталу
	23/22	-369,62% < 117,7%	зниження рентабельності власного капіталу / подовження терміну окупності власного капіталу
	23/21	893,41% > 111,85%	зростання рентабельності власного капіталу зменшення терміну окупності власного капіталу
Твок > Тпа	22/21	105,64% > 96,59%	збільшення покриття оборотних активів власним оборотним капіталом
	23/22	131,08% > 106,45%	збільшення покриття оборотних активів власним оборотним капіталом
	23/21	138,46% > 102,82%	збільшення покриття оборотних активів власним оборотним капіталом
Твок > Тпз	22/21	105,64% > 90,94%	збільшення рівня покриття поточних зобов'язань власним оборотним капіталом
	23/22	131,08% > 88,58%	збільшення рівня покриття поточних зобов'язань власним оборотним капіталом
	23/21	138,46% > 80,56%	збільшення рівня покриття поточних зобов'язань власним оборотним капіталом
Твок > Тк	22/21	105,64% > 92,91%	збільшення частки власного оборотного капіталу в капіталі підприємства
	23/22	131,08% > 102,90%	збільшення частки власного оборотного капіталу в капіталі підприємства
	23/21	138,46% > 95,60%	збільшення частки власного оборотного капіталу в капіталі підприємства
Твок > Твк	22/21	105,64% > 95,03%	збільшення рівня маневреності власних коштів
	23/22	131,08% > 117,7%	збільшення рівня маневреності власних коштів
	23/21	138,46% > 111,85%	збільшення рівня маневреності власних коштів
Тпа > Тпз	22/21	96,59% > 90,40%	зростання коефіцієнту покриття (рівня загальної ліквідності)
	23/22	106,45% > 88,58%	зростання коефіцієнту покриття (рівня загальної ліквідності)
	23/21	102,82% > 80,56%	зростання коефіцієнту покриття (рівня загальної ліквідності)
Тпа > Тк	22/21	96,59% > 92,91%	збільшення частки поточних активів у майні підприємства
	23/22	106,45% > 102,90%	збільшення частки поточних активів у майні підприємства
	23/21	102,82% > 95,60%	збільшення частки поточних активів у майні підприємства

Пошук компромісних рішень в роботі з дебіторами та кредиторами дозволять уникнути касових розривів та упередять виникнення дефіциту грошових коштів підприємства.

Проблемою залишається швидкість обороту коштів товариства, уповільнення якої за стадією вкладання в поточні активи призводить до виникнення додаткової потреби у фінансуванні операційної діяльності. Що, в свою чергу, в майбутньому може призвести до згорання обсягів діяльності та зменшення фінансових результатів. Актуальним в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів є закріплення позицій щодо забезпечення фінансування власним оборотним капіталом, рівень якого досить високий. Відновлення прибуткової діяльності позитивно вплинуло на формування передумов сталості економічного зростання, але темпові показники доводять, що по багатьох позиціях сформовано вектор росту, але інтенсивність його ще не дозволила вийти на результати 2021 року.

Суворий режим економії, виявлення потенційних додаткових джерел отримання операційних доходів, диверсифікація діяльності та пошук ефективних форм співробітництва з підприємствами галузі дозволять ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» закріпити досягнення та уникнути поглиблення фінансових проблем.

Застосування загального алгоритму діагностики на основі темпових показників дозволяє своєчасно виявляти сигнали фінансових проблем та формувати проактивну реакцію. «Удосконалення концептуальних засад і уточнення принципів з врахуванням вимог воєнного стану сприяють реалізації оперативних (синхронізація грошових потоків, їх стабілізація та уникнення дефіцитності), координаційних (ув'язування потреби в ресурсах з наявним та реально можливим до залучення капіталом, оптимізація структури джерел фінансування) та контрольних (мінімізація середньозваженої вартості капіталу, реалізація операційного та фінансового левериджу, нормативна платоспроможність та фінансова стійкість, раціональність та результативність витрачання грошових коштів) функцій управління фінансовим станом підприємства» [40, с. 130].

Висновки за розділом 3

В умовах воєнного стану негативна дія ризиків значно посилюється. Пріоритетною концепцією фінансового менеджменту сучасного підприємства виступає інтегрований ризик-менеджмент. Зміна акцентів, яка відбувається внаслідок форс-мажорних обставин, якими є повномасштабне вторгнення росії на територію України відбувається в напрямку вимушеного переходу від традиційної стратегії мінімізації ризиків до проактивного управління, яке передбачає попередження та використання ризику як можливості до розвитку та збереження бізнесу.

Інтегративний підхід потребує застосування вдосконаленої методики оцінки інтегрального ризику банкрутства, настання якого в умовах війни виявляється більш ніж реальним. Застосування спектр-бального методу дозволяє комплексно підійти до проблеми ідентифікації ймовірності настання ризику банкрутства з врахуванням досягнутого стану платоспроможності, фінансової стійкості, структури балансу, рентабельності та ділової активності бізнесу. Пропонуємо введення в методику прогностичної складової, що дозволить планувати ризик на основі ідентифікації та аналізу та розробити альтернативи запобігання інтегрального ризику банкрутства.

Здійснений шляхом спектр-бального методу аналіз дозволив ідентифікувати фінансовий стан ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» в 2022 році як передкризовий фінансовий стан, в 2023 році – стійкий та в прогностичному 2024 році – нестійкий фінансовий стан з перспективою покращення. На основі оціночних суджень за результатами аналізу запропоновані заходи зі збереження позитивних досягнень бізнесу та покращення стану характеристик, де виявлені сигнальні ознаки кризи.

Сучасний фінансовий менеджмент підприємств акцентує увагу на проактивному підході, спрямованому на попередження проблем, а не лише на реагування на них. Управління фінансовим станом стає ситуативним, що

вимагає: стандартизації рішень для виходу з конкретних ситуацій, які можуть виникнути в умовах нестабільності; нормування критичних меж фінансових показників, які дозволяють своєчасно визначати загрози для підприємства; розробки пакетів рекомендацій щодо напрямків зміни параметрів для адаптації до умов ринку; встановлення еталонів базових співвідношень показників, які служать орієнтирами для оцінки фінансової стабільності. Такий підхід забезпечує підприємству більшу гнучкість, ефективність та стійкість в умовах швидких змін ринкового середовища.

Запропонований в кваліфікаційній роботі алгоритм діагностики фінансового стану підприємства на основі темпових показників дозволяє вчасно виявляти диспропорції у кругообігу капіталу та його структурі за факторами ліквідності та фінансового ризику, відслідковувати зміни в результативності та діловій активності бізнесу. Два режими реалізації: цільовий та безперервний дозволяють спрямовувати функціонування і розвиток фінансового стану відповідно до заданої програми, не допускаючи істотних відхилень від неї, своєчасно виявляти негативні тенденції та реагувати на них.

Результати застосування загального алгоритму діагностики фінансового стану ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» на основі темпових показників полягають у розробці рекомендацій практичного спрямування на збереження наявної тенденції покращення параметрів фінансового стану в перспективі.

Напрями вдосконалення менеджменту фінансового стану підприємства в умовах війни дозволять виконати окреслені для ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» оперативні, координаційні та контрольні завдання в умовах необхідності посилення опору викликам війни та швидкого реагування на зміни.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі, присвяченій проблемам управління фінансовим станом підприємств в умовах війни, досліджено теоретичні і методичні аспекти фінансового управління, розглянуті підходи до реалізації функцій управління в умовах воєнного стану та напрями їх трансформації та удосконалення як відповіді на виклики та зміни умов функціонування вітчизняного бізнесу. Основні висновки і результати, отримані в процесі дослідження, зводяться до наступного.

1. Неоднозначність категоріально-понятійного апарату зумовила розгляд теоретичних аспектів трактування сутності поняття «фінансовий стан підприємства». Шляхом монографічного аналізу виокремлено ресурсний, функціональний та системний підходи до визначення економічного змісту поняття фінансового стану підприємства.

Доведено комплексність заявленої економічної категорії, яку вітчизняні науковці розглядають як економічну категорію, сутність якої має прояви як у статичності (на певний момент часу), так і в динамічності (у визначеному періоді); як складне за будовою поняття, яке включає широкий перелік компонентів; характеристику, яка відбиває прояв ознаки та її результативність; міру покриття потреби у фінансових ресурсах, раціональності розміщення, досягнення збалансованості; акцент на складності побудови з врахуванням широкого кола аспектів.

Запропоноване власне бачення економічного змісту цієї фінансової категорії. Фінансовий стан підприємства — це комплексна характеристика, яка відображає його здатність ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення безперервності діяльності, виконання зобов'язань та досягнення стратегічних цілей. Це поняття інтегроване в систему управління підприємством і розглядається як інструмент для прийняття управлінських рішень, спрямованих

на оптимізацію витрат, підвищення рентабельності, зростання прибутковості та мінімізацію ризиків.

2. Доведено, що ефективний бізнес залежить від реалізації дієвого управлінського механізму, який забезпечить максимальну мобілізацію та раціональне використання фінансових ресурсів.

Узагальнення основних підходів до розгляду сутності управління фінансовим станом дозволило виокремити наступні напрями: розгляд як системи методів та принципів управління; процес управлінського впливу; реалізація функцій управління; конкретизація векторів бажаних змін внаслідок управлінських рішень.

Уточнений перелік принципів управління фінансовим станом підприємства можна представити як комплекс із наступних складових: інтегрованість із загальною системою управління бізнесом, комплексність, системність, гнучкість, альтернативність, безперервність, координація, цілеспрямованість, правове забезпечення, стратегічна та інноваційна спрямованість, ефективність, збалансованість, прозорість та інформаційна забезпеченість.

Розглянуто управління фінансовим станом з акцентом на практичному використанні зазначених в попередньому параграфі кваліфікаційної роботи підходів. Окреслені переваги та обмеження, що дозволило зробити висновок про необхідність їх компонування в залежності від вхідної інформації, яка стосується конкретних умов функціонування бізнесу в реальній ситуаційній композиції.

3. Український бізнес в умовах війни зазнав відчутних змін. До непередбачуваності та турбулентності економічної ситуації пов'язаної з глобалізаційними та інтеграційними процесами додалися наслідки пандемії COVID-19 та виклики повномасштабної російсько-української війни. Ризики здійснення підприємницької діяльності в умовах форс-мажору вимагають досить ґрунтовної підготовки для переформатування вітчизняного бізнесу та інклюзії його в якісно нові умови функціонування. Зміни, які відбуваються в Україні, вимагають оперативного та досить суттєвого оновлення кожного компонента

системи фінансового менеджменту підприємств: реорганізація бізнес-процесів з метою адаптації до нових реалій; акцент на ризикозахищеності; стратегічне бачення з врахуванням невизначеності; корегування на засадах гнучкості та альтернативності; критичний перегляд витрат та пошук креативних рішень щодо виявлення прихованих резервів та використання потенційних економічних вигід; активація оптимізаційних механізмів у формуванні структури капіталу, запасів для операційних потреб, що швидко змінюються, вдосконалення управління грошовими потоками та заборгованістю.

Фінансовий менеджмент в умовах війни набуває антикризового характеру, що вимагає ситуативного підходу та оперативного швидкого та адекватного реагування на зміни шляхом впровадження трансформаційних заходів. До таких заходів належать: створення системи раннього виявлення ризиків, розробка сценаріїв антикризового управління, встановлення нормативів та стандартів реагування, інтеграція ситуативного управління в загальну стратегію, а також підвищення кваліфікації управлінського персоналу, здатного виконувати функції ризик-менеджменту. Ключова ідея цієї пропозиції полягає у впровадженні цілеспрямованих заходів, що спрямовують функціонування та розвиток об'єкта фінансового управління – фінансового стану відповідно до заданої програми.

4. В другому розділі кваліфікаційної роботи оцінені результати управління фінансовим станом Приватного науково-виробничого підприємства «ТЕХ-ТРЕЙД» за 2021-2023 роки. Підприємство є представником малого бізнесу в Україні, яке повною мірою відчуло вплив сучасних викликів.

Протягом останніх трьох років динаміка ключових фінансових та економічних показників діяльності підприємства не сформувала чіткої тенденції. Основною причиною стала фінансова криза 2022 року, спричинена розв'язанням росією війни проти України. Тривалі вимушені простой, втрата значної частини клієнтів у регіонах, охоплених бойовими діями, включно з окупованими територіями, кадровий дефіцит, зростання вартості матеріалів та

комплектуючих, проблеми з енергозабезпеченням призвели до суттєвого погіршення фінансових показників у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Погіршилося фінансове забезпечення операційної діяльності, скоротилися обсяги інвестицій в операційні активи, а фінансові можливості задовольняти потреби підприємства в капіталі знизилися. Зменшився власний капітал, обсяги оборотного капіталу та нерозподілений прибуток. Також знизилася виручка від надання сервісних послуг та виконання робіт за профілем діяльності ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД», у той час як операційні витрати суттєво зросли, а інші доходи від операцій скоротилися. Як наслідок, підприємство завершило 2022 рік із чистим збитком.

У 2023 році ситуація значно покращилася. Зокрема, збільшилися обсяги інвестицій в активи, зросли показники власного капіталу, включно з нерозподіленим прибутком звітного року, що стало важливим позитивним результатом.

5. Управління платоспроможністю є одним із ключових аспектів фінансового менеджменту в умовах війни, оскільки під загрозою опиняється як власна платоспроможність підприємства, так і своєчасність погашення боргів з боку дебіторів.

Аналіз показав, що ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» має достатній рівень поточної платоспроможності (загальний, уточнений, видовий, інтегральний), який демонструє позитивну динаміку в 2023 році порівняно з 2022 роком. Водночас виявлено «кризовий» сигнал – низький рівень абсолютної ліквідності. Розрахунки грошової, розрахункової та ліквідної платоспроможності підтвердили цей висновок. Завдяки невідповідності еталонного співвідношення абсолютно ліквідних активів та термінових боргів баланси підприємства за три роки не є абсолютно ліквідними.

Фінансова стійкість підприємства забезпечена структурою капіталу, де переважають власні кошти. Значний обсяг власного оборотного капіталу свідчить про високу маневреність фінансових ресурсів підприємства.

Станом на кінець 2021 року та 2022 року за абсолютними показниками фінансової стійкості ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» мало кризовий фінансовий стан. Причиною цього висновку є те, що підприємство відчувало дефіцит джерел фінансування оборотних активів, а саме запасів. Платіжна нестача зафіксована як результат порівняння відповідних джерел і операційної потреби в коштах для проплати вартості запасів підприємства.

Рівень фінансової залежності та ризику в 2023 році залишається низьким, а тип фінансової стійкості завдяки відновленню прибуткової діяльності, нарощенні власного та власного оборотного капіталу визначено як «абсолютний».

Показники стану основного капіталу знаходяться під впливом скорочення матеріально-технічної бази ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД», збільшення інтенсивності впливу зносу основних засобів та обмеження фінансових можливостей додаткового вкладання коштів в модернізацію або технічне переозброєння через війну.

6. Рівень ділової активності підприємства виявився найбільш вразливим до викликів війни. Це призвело до зниження обсягів і ефективності діяльності, уповільнення обороту коштів і їх рентабельності у 2022 році порівняно з попереднім роком. Чиста збитковість операційної діяльності поставила бізнес на межу виживання.

Зумовлено це падінням обсягів діяльності, виконання робіт та надання послуг з сервісного обслуговування клієнтів, багато з них стикнулися з фізичним знищенням майна, виробничих потужностей або інфраструктури адже знаходяться в зоні бойових дій, в той рік під окупацією та різного роду обмеженнями в здійсненні діяльності. Географічно ареол охоплення послугами з сервісного обслуговування значно скоротився через те, що припинилися відносини з партнерами, які знаходилися в Харківській, Донецькій, Київській, Запорізькій, Херсонській та Миколаївській областях України. Одночасно активізувалися фактори зростання собівартості. Відомо, що зростання цін на енергоносії, логістику та інші ресурси суттєво впливає на собівартість виконання

робіт та надання послуг. Три місяці на початку війни підприємство не працювало, вимушені простої, збереження кадрового потенціалу вплинуло на суттєве підвищення операційних витрат.

У 2023 році ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» не лише зумів вистояти перед викликами війни, але й відновив прибутковість. Одним з найважливіших індикаторів ділової активності та результативності бізнесу виступає рентабельність операційної діяльності. Зазначений показник збільшився з 2,4 % в 2021 році до 23,19 % в 2023 році. Позитивно характеризує успішність бізнесу і збільшення рентабельності витрат, в т. ч. операційних. В цілому, за показниками рентабельності можна судити про покращення фінансового стану ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД». Результати розрахунків показників швидкості обороту дозволяють зробити висновок про її прискорення.

Підвищення ділової активності стало можливим завдяки впровадженню зваженої фінансової політики, оптимізації управління персоналом та реалізації конкурентної стратегії виживання на ринку, обмеженому умовами війни.

7. В умовах воєнного стану вплив ризиків суттєво посилюється, що вимагає пріоритетного застосування інтегрованого ризик-менеджменту як ключової концепції фінансового управління сучасного підприємства. Форс-мажорні обставини, спричинені повномасштабним вторгненням росії в Україну, змінюють акценти фінансового менеджменту, примушуючи переходити від традиційної стратегії мінімізації ризиків до проактивного управління. Такий підхід спрямований на попередження ризиків і використання їх як можливостей для розвитку та підтримки бізнесу.

Інтегративний підхід вимагає вдосконалення методики оцінки інтегрального ризику банкрутства, ймовірність якого в умовах війни зростає. Спектр-бальний метод дозволяє комплексно оцінити ризик банкрутства з урахуванням платоспроможності, фінансової стійкості, структури балансу, рентабельності та ділової активності. Включення прогностичної складової до цієї методики дає змогу не лише ідентифікувати та аналізувати ризики, а й розробляти альтернативні шляхи їх запобігання.

Аналіз, проведений за спектр-бальним методом, показав, що фінансовий стан ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» у 2022 році можна оцінити як передкризовий, у 2023 році – стійкий, а прогноз на 2024 рік визначає нестійкий фінансовий стан із потенціалом для покращення. На основі цих даних запропоновані заходи для збереження позитивних результатів бізнесу та усунення сигналів кризи.

Сучасний фінансовий менеджмент акцентує увагу на проактивному підході, орієнтованому на попередження проблем, а не лише на реагування на них. Управління фінансовим станом стає ситуативним і потребує:

- стандартизації рішень для виходу з конкретних ситуацій, які можуть виникнути в умовах нестабільності;
- нормування критичних меж фінансових показників для своєчасного визначення загроз;
- розробки рекомендацій щодо адаптації параметрів до умов ринку;
- встановлення еталонів базових співвідношень показників як орієнтирів для оцінки фінансової стабільності.

Цей підхід забезпечує підприємству більшу гнучкість, ефективність та стійкість у динамічних умовах ринкового середовища.

8. Алгоритм діагностики фінансового стану підприємства, запропонований у кваліфікаційній роботі, базується на аналізі темпових показників і дозволяє своєчасно виявляти диспропорції у кругообігу капіталу та його структурі, зокрема за показниками ліквідності та фінансового ризику.

Цей підхід забезпечує моніторинг змін у результативності та діловій активності підприємства. Використання двох режимів – цільового та безперервного – дає змогу ефективно керувати фінансовим станом, спрямовуючи його розвиток відповідно до визначеної програми, попереджаючи значні відхилення, своєчасно ідентифікуючи негативні тенденції та реагуючи на них.

В кваліфікаційній роботі запропоновано 27 комбінацій темпових показників, основою відбору яких стало дотримання так званих правил: «золотого правила економіки підприємства», оптимальних співвідношень

структури балансу, «золотого правила фінансування» та інших. Слід зауважити, що досить суттєва питома вага припадає на недотримання оптимальних співвідношень.

Реалізація загального алгоритму діагностики фінансового стану ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» на основі темпових показників дозволила виявити сигнали фінансових проблем та сформулювати практичні рекомендації щодо збереження позитивної динаміки покращення фінансових показників у майбутньому. підприємству слід посилити контроль над витратами. Необхідною виявилась потреба у розробці та запровадженні політики стримування росту операційних витрат, недопущення понад нормованих витрат та хеджування ризику непередбачуваних витрат шляхом запровадження фінансового резервування коштів. Перспективним напрямом вдосконалення фінансового менеджменту підприємства, на наш погляд, є використання переваг застосування ефекту фінансового лівериджу, завдяки якому за рахунок росту зовнішніх запозичень можливо підвищити рентабельність власних коштів, запровадження механізмів оптимізації грошових потоків з акцентом на стабілізацію нормативного вільного залишку грошових коштів, пошук компромісних рішень в роботі з дебіторами та кредиторами, диверсифікація діяльності та пошук ефективних форм співробітництва з підприємствами галузі дозволять ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» закріпити досягнення та уникнути поглиблення фінансових проблем.

Запропоновані напрями вдосконалення управління фінансовим станом підприємства в умовах війни спрямовані на вирішення оперативних, координаційних і контрольних завдань, що необхідні для посилення стійкості до викликів війни та забезпечення оперативного реагування на зміни в умовах невизначеності.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків, І. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №3. С. 121–126.
2. Азаренкова Г. М. Фінансова стратегія антикризового управління суб'єктом підприємництва в сучасних умовах функціонування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 465-470.
3. Базилінська А. Я. Фінансовий аналіз: теорія і практика : навч. посібник. Київ: Центр навчальної літ-ри. 2010. 328 с.
4. Безбородова Т. В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. Випуск № 1 (11). С. 1-7.
5. Білик М. Д. Фінансовий аналіз : навч. посібник / М. Д. Білик. – Київ : Вид-во КНЕУ, 2007. – 592 с.
6. Білик М. Д., Котов І. Л. Фінансовий стан підприємства: теорія, методика. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 5. С. 86-92.
7. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки. 2023. № 2. С. 50–54.
8. Бінерт О. В., Балаш Л. Я. Основи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*. 2022. № 13-14. С. 28-33.
9. Блага Н. В., Івасюк О. С. Механізм прийняття стратегічних рішень на підприємстві в умовах невизначеності. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар*. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с. С. 136-139.
10. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: в 2-х т.; 3-е изд. Киев:

- Ника-Центр, Эльга, 2007. 648 с.
11. Бодруг Т. М., Гаватюк Л. С. Сутність аналізу та управління фінансовим станом підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 1. С. 20-24.
 12. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ: Кондор. 2016. 378 с.
 13. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 56. С. 106-113.
 14. Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
 15. Верхоглядова Н. І., Коваленко Є. В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 1. С. 31-35.
 16. Воронкова Т. Є. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf.
 17. Головка В. І., Шестопапов Д. В. Антикризове управління в системі функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 438-441.
 18. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 219–223.
 19. Гриценко Т.В. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансовим станом підприємства в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2018. № 9. С. 465–469.
 20. Гудзь Т. П., Брусов Н. О. Повоєнна трансформація економічного потенціалу українських підприємств для освоєння євроінтеграційних можливостей. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2022. № 11–12. С. 28–34.

21. Гудзь Т. П., Єгоричева С. Б., Литвинюк М. В. Функціонування підприємств України в умовах війни: аналіз ситуації та економічні очікування. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. № 5-6. С. 7-15.
22. Гусєва Ю. Ю., Гребенікова О. В. Розроблення моделі діагностики фінансового стану машинобудівних підприємств з використанням дискримінантного аналізу. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/39654/1/13.pdf>
23. Дем'яненко М. Я. Фінансовий словник-довідник. Київ: ІАЕУ ААН. 2003. 613 с.
24. Дослідження стану бізнесу в Україні (березень – квітень 2023 р.). URL: https://drive.google.com/file/d/1l6_MoBlPd9Uh3c7bhLYMSXH4tL__iXhK/view.
25. Дрік І. А., Белозерцев В. С. Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи у бізнесі. *Innovation and Sustainability*, 2023. №1. С. 239–245.
26. Дурман М. О., Дурман О. Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 153-161.
27. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с.
28. Єфремова А. О., Сидоренко-Мельник Г. М. Ключові вектори трансформації фінансового менеджменту підприємств в умовах війни. *Наука і молодь у XXI сторіччі : збірник тез доповідей Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2023 року)*. Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 1042-1044.
29. Жарикова А. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати «на закордон». *Економічна правда*. 2022, 27 вересня. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/>
30. Жорнова А. О. Управління фінансовим станом підприємства в умовах воєнного стану. «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу»:

- матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (17-19 квітня 2024 р.). Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія". 2024. Т. 1. С. 570-573.
31. Загородній А. Г. Фінансовий словник / Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. – 3-тє вид., випр. і допов. – К. : Знання, 2000. – 587 с.
 32. Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3(50). С. 265–281.
 33. Ільченко В. М., Кисельов В. Р. Підтримка соціального підприємництва під час війни та подальша відбудова. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2022. № 4. С. 37–42.
 34. Іщенко Н. А. Управління фінансовим станом підприємства та напрямки його удосконалення. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3131>.
 35. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С. 140–150.
 36. Карачова К. А., Наливайко Л. В. Сутність та особливості управління фінансовим станом підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. С. 126-130.
 37. Київська школа економіки: офіційний сайт. URL: <https://kse.ua/ua/>
 38. Кириченко С. О., Ружицький А. В., Тульчинська С. О., Салоїд С. В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 18-23.
 39. Книшек О. О., Тарасенко Ю. О. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економічний простір*. 2018. № 139. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/380/371>
 40. Копил А. В., Сидоренко-Мельник Г. М. Управління фінансовим

положенням підприємства в умовах воєнного стану. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLVII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2023 рік (м. Полтава, 25 квітня 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2024. С.128-130.

41. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2480/2399>
42. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посібник. Київ: Тов. “Знання”. 2011. 368 с.
43. Костирко Л. А. Діагностика фінансової рівноваги господарюючого суб’єкта: оцінка підходів, методи, моделі, вибір рішення. *Часопис економічних реформ*. 2011. № 3. С. 43-57
44. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758/1694>
45. Крайник О. П., Клепкова З. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів : Інтелект, 2001. 396 с
46. Куцай Н. С., Демчук В. О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 92-97. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-14).
47. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. *Mind*, 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-tarozvitku>.
48. Левашова К. П. Управління фінансовим станом підприємства: сутність та методи. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/17126>

49. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170.
50. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с
51. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. 7(3), 07. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
52. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. Випуск 2 (100). С. 3-11.
53. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2144/2073>
54. Ненно І. М. Зменшення інтегрального ризику банкрутства підприємства за рахунок використання переваг ризик-менеджменту. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/684e68f1-9d6d-4248-9428-bbc83a7d69b6/content>
55. Нігуренко А. С. Кризовий менеджмент в умовах війни. *Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.)*. Одеса, 2022. С. 157–159.
56. Неізнана О. В., Григорук А. А. Литвин Л. М. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/26285/1/ertyui.pdf>

57. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 215–223.
58. Оберемчук В.Ф, Демченко Т.О. Підприємництво під час війни: особливості, сенс, пріоритети. URL: <file:///D:/Documents/%D0%97%20%D0%B4%D1%96%D1%81%D0%BA%D1%83%20%D0%94/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D1%8B/%D0%84%D1%84%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0/271581-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-626300-1-10-20230110.pdf>
59. Обущак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 9. С. 92-98.
60. Онисько С. М., Марич П. М. Фінанси підприємств: підручник. Львів: Магнолія. 2010. 366 с.
61. Пацула О. І. Управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання в кризових умовах. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар*. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 349 с. С. 317-320.
62. Педченко Н. С. Моніторинг фінансової конкурентоспроможності підприємств: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ. 2007. 103 с.
63. ПНВП «ТЕХ-ТРЕЙД» / YouControl // <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8386695#express-universal-file>
64. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Київ: Центр учбової літ-ри, 2008. 488 с.
65. Пойда-Носик Н. Н. Релокація бізнесу як безпековий захід в умовах війни. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів*. Львів : ЛьвДУВС, 2023. С. 90-92.

66. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 49 с.
67. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.
68. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 35–49.
69. Сафонов О. О. Теорія економічного аналізу URL: http://abc.vvsu.ru/Books/u_ekon_an/
70. Сидоренко-Мельник Г. М. Актуальні методики та інформаційні технології у сфері фінансової бізнес-аналітики: застосування та потенціал. Розвиток фінансового та реального секторів як ключовий фактор забезпечення економічної безпеки України : монографія / [С. П. Прасолова, О. В. Гасій, А. М. Соколова та ін. ; за заг. ред. канд. екон. наук, доцента С. П. Прасолової]. Полтава. ПУЕТ, 2024. 196 с. С. 167-196.
71. Сидоренко-Мельник Г. М. Стрес-тестування фінансів реального сектору економіки в умовах воєнного стану. *Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, ПУЕТ, 20–21 квітня 2023 року)*. Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 146-149.
72. Сидоренко-Мельник Г. М., Карцева В. В. Маркери стійкого фінансового розвитку підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. Серія «Економічні науки». № 1 (90). С. 46-53.
73. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: навч. посібник. Київ: Центр учбової літ-ри. 2002. 460 с.

74. Смирнов Є. В. Менеджмент МСБ в умовах війни: функціональний аспект. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ : КНЕУ, 2022, С. 82–86. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39070>.
75. Стефанюк О. Д., Галунець Н. І., Сідненко М. В. Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2361>
76. Український бізнес під час війни. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2023. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7140>.
77. Фенченко М. В., Морозова Г. С. Фінансовий менеджмент в умовах активної фази війни в Україні. URL : https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12902/1/Aktualni%20problemi%20ta%20perspektivi%20rozvitku%20Ukrayini_2022_84-85.pdf
78. Феценко О. П. Управління фінансовим станом корпорацій: сутність та принципи організації. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5344>
79. Фінанси підприємств: підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. Київ: КНЕУ, 2013. – 519 с.
80. Фінансово-економічний розвиток регіонів: виклик воєнного стану та поствоєнні перспективи. Матеріали студентської наукової інтернет-конференції, м. Чернівці, 23 листопада 2023 р. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 252 с.
81. Циганова О. С., Мурашко І. С. Фінансовий аналіз як основа обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4000/3926>
82. Чепка В. В., Свідерська І. М., Гавриленко Ю. О. Фінансовий стан підприємства : теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020.

№ 19-20. С. 96–102.

83. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3 (50). С. 282–297.
84. Шевченко А. В. Щодо заходів з подолання кризових тенденцій у промисловості України, викликаних пандемією COVID-19. Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/kryzovi-tendentsii.pdf>.
85. Юрченко О., Чернишова О., Стойка І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1464>.
86. Яворський А. А. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. № 6. С. 242-248.
87. Яріш О. В. Методичні підходи до діагностики ймовірності банкрутства акціонерних товариств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід. Науково-практичний журнал*. 2013. № 8. С. 72-76.
88. АСС. Ведення бізнесу під час війни в Україні. 2022. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannohoopytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatsia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pisliaviyny>