


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
економіки, менеджменту та фінансів  
 Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ**  
**УМОВАХ**

Виконавець: здобувач другого рівня  
вищої освіти, групи м2ФС  
Галузь знань 07 Управліннята  
адміністрування  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська  
справа, страхування та фондовий ринок  
Освітньо-професійна програма: «Фінанси,  
банківська справа та страхування»  
Отрох Євгеній Олегович  
Керівник: к.е.н., доцент  
Костенко Ганна Петрівна  
Рецензент: д.е.н., професор Гончаренко І.В.

## ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1	КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
	1.1 Сутність, цілі та принципи антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища	9
	1.2 Методичні підходи та інструментарій антикризового управління підприємством	18
	1.3 Стратегії в системі антикризового управління підприємством у воєнних умовах	29
	Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ДП «КЛІНІЧНИЙ САНАТОРІЙ «КАРПАТИ» ПРАТ «УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ»	40
	2.1 Аналіз динаміки та структури фінансових результатів як індикаторів антикризового управління підприємством	40
	2.2 Факторний аналіз фінансових результатів в системі антикризового менеджменту	48
	2.3 Аналіз практики антикризового управління на досліджуваному підприємстві	60
	Висновки до розділу 2	78
РОЗДІЛ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	79
	3.1 Напрями підвищення ефективності антикризового управління ДП «Клінічний санаторій «Карпати»	79
	3.2 Формування системи раннього попередження і реагування на кризові ситуації в умовах воєнного часу	91
	Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВКИ		103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		110
ДОДАТКИ		118

## ВСТУП

В умовах трансформаційних змін глобального економічного середовища, загострення політичних протиріч, наявності збройних конфліктів, нестабільності фінансових ринків та посилення впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників, суб'єкти господарювання зіштовхуються з необхідністю розробки ефективних стратегій адаптації до кризових явищ. Антикризове управління як специфічна управлінська парадигма набуває особливої значущості, забезпечує здатність підприємства не лише зберігати функціональність у період дестабілізації, а й формувати потенціал для подальшого розвитку в посткризовий період.

Сутність антикризового управління полягає у формуванні системи цілеспрямованих дій, що передбачають ранню діагностику кризових тенденцій, розробку запобіжних і компенсаторних механізмів, мобілізацію внутрішніх резервів, реструктуризацію бізнес-процесів та вдосконалення організаційно-економічного механізму функціонування суб'єкта підприємництва. З огляду на це, особливого значення набуває інтеграція методів стратегічного аналізу, ризик-менеджменту, кризового прогнозування й оперативного контролю за реалізацією антикризових заходів.

Питання сутності антикризового управління та принципів його здійснення, розгляд його як інструменту забезпечення фінансової стійкості підприємства досліджували багато зарубіжних та вітчизняних науковців, серед останніх – Бланк І. О., Ватченко Б. С., Горбаченко С. А., Грабовська І. В., Єршова Н. Ю., Карвацка Н. С., Кічук Н. В., Ковальов А. І., Коваленко В. В., Копитко М. І., Кривов'язюк І. В., Лігоненко Л. О., Марачевська А. В., Мельниченко О. О., Міньковська А. В., Одношевна О. О., Орлов В. М., Портна О. В., Саванчук Т. М., Стещенко О. Д., Суганяка М. В., Тюріна Н. М., Фучеджи В. І., Чикуркова А. Д., Юр'єва І. А. та інші.

Проте, існує необхідність подальших досліджень у напрямку розробки теоретичних й практичних засад з антикризового управління підприємством відповідно до специфіки діяльності в умовах воєнного часу. Так, зокрема підприємства курортно-рекреаційної індустрії, будучи чутливими до змін у

соціально-економічному й політичному контексті, фінансово-економічних криз, збройних конфліктів, епідемій та інших форс-мажорних обставин, потребують розробки та впровадження гнучких й адаптивних управлінських стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків та забезпечення стійкого функціонування.

Актуальність та недостатня опрацьованість відповідних положень сучасної теорії фінансів щодо антикризового управління підприємством у військовий час потребує розробки наукового інструментарію з цієї проблематики, адаптованого до сучасних умов.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством в сучасних умовах.

Предметом дослідження представлено теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах сучасних викликів.

Метою кваліфікаційної роботи виступає удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного часу шляхом формування адаптивної моделі управління, здатної забезпечити стійкість та ефективність функціонування.

Досягненню поставленої мети дослідження передбачається реалізація таких завдань:

розкрити сутність, цілі та принципи антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища;

вивчити методичні підходи та інструментарій антикризового управління підприємством;

дослідити стратегії в системі антикризового управління підприємством у воєнних умовах;

проаналізувати динаміку та структуру фінансових результатів як індикаторів антикризового управління підприємством;

провести факторний аналіз фінансових результатів в системі антикризового менеджменту;

провести аналіз практики антикризового управління на досліджуваному підприємстві;

розробити напрями підвищення ефективності антикризового управління на досліджуваному підприємстві;

сформувати систему раннього попередження і реагування на кризові ситуації в умовах воєнного часу.

Впродовж написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: системного і порівняльного аналізу, абстрагування, узагальнення, SWOT-аналізу, економіко-статистичного аналізу, прогнозування.

Інформаційна база даного дослідження ґрунтується на наукових, навчально-методичних працях зарубіжних й вітчизняних вчених з питань антикризового управління підприємством, фінансова й статистична звітність підприємства курортно-рекреаційної індустрії ДП «Клінічний санаторій «Карпати» ПрАТ «Укрпрофоздоровниця».

Наукова новизна полягає у поглибленні теоретичних та науково-методичних положень щодо оцінки антикризового управління підприємства відповідно до специфіки його діяльності, розробленні комплексу практичних рекомендацій щодо мінімізації ризиків та підвищення його фінансової стійкості у кризових умовах.

Практична значимість роботи визначається тим, що результати дослідження можуть бути використані підприємствами курортно-рекреаційної індустрії, розташованими в умовно безпечних регіонах України, зокрема Закарпатській та Івано-Франківській областях, для розробки антикризових стратегій, підвищення гнучкості управлінських рішень та забезпечення функціонування в умовах нестабільності, спричиненою військовим часом.

Основні результати дослідження представлено 12 листопада 2025 р. на XII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики» (Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава), 14 листопада 2025 р. на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро) та в електронному фаховому журналі «Ефективна Економіка».

# РОЗДІЛ 1

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1 Сутність, цілі та принципи антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища

Формування наукового підґрунтя для визначення сутності й цілей, а також створення принципів й концепції антикризового управління робиться безперервно й паралельно з розвитком сучасної загальної теорії й практики управління організацією. Економічна література, яка наявна на даний час, містить у собі різні підходи щодо трактування поняття «антикризове управління», що залежить від особливостей, мети його застосування.

Одна група науковців розглядають це поняття як специфічний тип управління, який сконцентрований на виявленні ознак кризових явищ, формуванні певних передумов щодо їх своєчасного запобігання, послаблення, а також подолання для забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємництва, уникнення ситуації його банкрутства. Є науковці, які наголошують на спрямованості антикризового управління до попередження ускладнень під час ринкової діяльності суб'єкта підприємництва, створення умов для його стабільного, успішного ведення бізнесу. Інших науковці, поняття антикризового управління вводять під час наявних проблем фінансово-економічних на підприємстві та воно розглядається як сукупність конкретних форм, методів реалізації антикризових процедур відповідно до певного підприємства-боржника. Антикризове управління може розглядатися як реакція на зовнішні впливи, визначатися як здатність підприємства реагувати на загрози змін його нормальному функціонуванню. Беручи до уваги відповідні завдання наукового дослідження, слід зосередити свою увагу на безпосередньому уточненні трактування поняття «антикризове управління підприємством» (табл. 1.1).

### Наукові підходи щодо трактування поняття «антикризове управління» [1-6]

Дослідник	Визначення сутності поняття антикризового управління
Джалалова М. Р.	складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства
Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О.	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
Зверук Л. А., Давиденко Н. М.	система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
Камнева А. В.	механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства
Коваленко В. В., Чопікова Є. В.	система заходів з відновлення платоспроможності підприємства
Литвин З. Б.	частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації
Мельниченко О. О.	управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства
Мокряк К. В.	к структура полягає у визначенні апарату управління підприємством, що дозволяє визначити ієрархію рівнів управління та зв'язки між ними, рівень централізації та децентралізації в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності працівників підприємства всіх рівнів у період реалізації заходів, направлених на подолання кризи
Сало А. В.	к кваліфікований і професійний управлінський персонал, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням якого є здійснення постійного моніторингу за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів
Силкін О. С., Муж П. О.	система управління, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення
Скриньковський Р.	к специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління; як процес полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи

Вказані у табл. 1.1 поняття з антикризового управління доповнюють одне одного, у зв'язку з тим, що дослідники розглядають це поняття відповідно до власних міркувань, особистого досвіду візуалізації ситуації у напрямку зародження й подолання негативних наслідків кризових явищ в організації (на підприємстві). Антикризове управління слід розуміти процес запобігання й подолання наслідків кризових ситуацій на підприємстві.

Криза у діяльності суб'єкта господарювання розглядається як відповідний період в загальному циклі господарської (у т. ч. фінансової) діяльності підприємства, що може призвести до певних негативних результатів як зменшення рівня прибутку (найліпший випадок), так й до банкрутства, ліквідації господарства (під час негативного сценарію).

Кризи можуть нести різну класифікацію. Можуть бути кризи зростання (зменшення темпів зростання ключових показників господарювання при порівнянні з попереднім періодом), розвитку (є прибуток, але відзначається погіршення ключових показників за поточний період), фінансово-економічна (відзначається збиткова діяльність за поточний період та низький рівень платоспроможності, ліквідності).

Відповідно до сфер виникнення, кризи організації можуть поділятися на фінансову, кадрову, виробничу.

Марачевська А. надає таку класифікацію криз як стратегічна, де фірма втрачає свій потенціал й немає можливостей далі розвиватися за певними напрямками; оперативна, де фірма починає втрачати свій прибуток, отримує збитки; ліквідності, яка виникає на тлі оперативної кризи і при наявності постійно збиткової діяльності фірма втрачає свій рівень автономності й платоспроможності [7, с. 10].

Такі кризи викликаються насамперед патологіями організаційної поведінки, а саме патології в будові організації (переважання структури над функціями, бюрократія, автаркія підрозділів), в організаційних відносинах (некерованість, змова й зрадництво, конфлікт), в управлінських рішеннях (пригнічення розвитку, інверсія, стагнація, маятникові рішення).

Слід надати таку класифікацію кризових явищ, що дозволить розкрити особливості появи кризи крізь категоріальний розподіл явищ - ті, що можуть викликати кризу під час господарської (фінансової) діяльності шляхом впливу того чи іншого негативного явища, яка спровокує зменшення рівня економічної безпеки суб'єкта підприємництва (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Класифікація кризових явищ у господарській діяльності [7, 8]

Відповідна своєчасна реалізація діючого антикризового механізму, спрямованого на підвищення економічної безпеки у діяльності підприємства, надасть можливостей уникнути подальшого розвитку кризи під час здійснення господарської діяльності. Саме, антикризове управління в сучасних умовах ведення бізнесу стає невід'ємною частиною у діяльності суб'єктів підприємництва. Це спричинено нестабільною економічною ситуацією в країні,

низькою інвестиційною привабливістю, тотальною збитковістю вітчизняних підприємств, що витікає з умов їх діяльності під час негативного впливу світової фінансової кризи, поширення пандемії, ведення бойових дій на території нашої країни [9-12].

Вище вказані умови ведення бізнесу суб'єктами підприємництва і характеризують турбулентність зовнішнього середовища на даний час. Якщо дестабілізація бізнесу або його кризове становище з-за поширення коронавірусної інфекції Covid-19 характеризувалася системним масштабом, глобальною ланцюговою реакцією з каскадним ефектом, тривалою дією, швидко зростаючою значною нестачею робочої сили, погодженими діями ззовні з представниками державних правоохоронних органів, працівниками охорони здоров'я у різних регіонах, обмеженим доступом до інфраструктури, то здійснення господарської діяльності суб'єктами підприємництва в умовах воєнного часу мають дещо інші кризові прояви.

Криза у суб'єкта підприємництва, яка спричинена війною, не вважається традиційною кризою, з якою вони час від час стикаються, а розглядається як довга й «хронічна». Війна виступає об'єктивним чинником і побороти її наслідки суб'єктом підприємництва повністю неможливо. Наявність бойових дій на території країни і, як наслідок, виникнення кризи на підприємстві приносить не лише фінансові збитки, а й певну загрозу для власного життя співробітників, оборотних й необоротних активів. З урахуванням цього, слід використовувати поняття кризи воєнного часу.

Сформовані відмінності між традиційною кризою й кризою воєнного часу суб'єкта підприємництва графічно представлено на рис. 1.2.

Вище зазначені відмінності мають взаємозв'язок з серйозністю й тривалістю ведення бойових дій. І це вимагає від суб'єктів підприємництва виходу за межі традиційного антикризового управління, де основною його метою є формування умов щодо стійкої роботи підприємств у ринковому середовищі у відповідь на відповідні політичні, економічні, й соціальні трансформації у державі, створення стратегічних альтернативних рішень на базі

прогнозування й планування, проєкції на розвиток ситуації, подолання фінансових негараздів й загрози банкрутства з найменшими втратами, реалізація інноваційних змін у їх діяльність [3, с. 9].



Рис. 1.2 Порівняння традиційної кризи та кризи воєнного часу у господарській діяльності підприємства [10, 11, 12]

В умовах запровадження військового стану в країні механізм антикризового управління має передбачати й враховувати усі ці виклики, а також допомогти налаштувати роботу підприємства в таких умовах.

Відповідно до цього серед цілей антикризового управління суб'єктом підприємництва у воєнний період слід виділити скорочення негативних економічних й соціальних наслідків війни у господарській діяльності суб'єкта підприємництва. Враховуючи те, що виникнення кризи в умовах війни характерний гострий дефіцит часу на реакцію й обмежений період боротьби з кризою, ключовим завданням антикризового управління під час військового стану зводиться до оперативного й найменш ризикованого прийняття управлінських рішень, що уможливили б формування очікуваного результату з

мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків. На початок війни серед такого очікуваного результату передбачається забезпечення безперервного функціонування суб'єкта підприємництва й виживання, а протягом тривалої війни це є адаптацією й налагодження функціонування суб'єкта підприємництва в умовах наявності збройного конфлікту на території країни.

Слід звернути увагу на те, що дієвість антикризового управління суб'єкта підприємництва має тісний взаємозв'язок із визначенням й дотриманням його принципів, що враховують суцільний процес антикризового управління, акумулюючи його складові елементи у єдиний контур, чим і дозволяє забезпечити йому синергетичний ефект: ліквідацію кризових деформацій й відновлення стабільного функціонування суб'єкта підприємництва.

Антикризове управління є складовою загальної системи управління суб'єкта підприємництва, поряд з цим одночасно є й особливим його елементом, який застосовується у певні критичні періоди розвитку суб'єкта підприємництва, де підґрунтям його організації мають бути як універсальні принципи управління, які впливають на всі аспекти управління суб'єкта підприємництва, так і специфічні, які властиві тільки антикризовому управлінню.

Єдиної думки щодо переліку принципів антикризового управління немає серед науковців.

Так, Бланк І. до принципів антикризового управління підприємством відносить постійну готовність до ймовірної зміни його фінансової рівноваги; терміновість відповіді на певні кризові моменти у його фінансовому розвитку; адекватність його реакції на ступінь існуючої загрози фінансовій рівновазі; суцільна реалізація внутрішніх можливостей подолання кризового фінансового положення; застосування при необхідності певних форм санації для уникнення його банкрутства [13].

Окреслені принципи дозволяють забезпечити раціональне управління фінансовими кризами, здійснюють допомогу суб'єкту підприємництва утримати фінансову стійкість, сформувавши правильний вихід з кризових ситуацій.

Лігоненко Л. зводить опис принципів антикризового управління підприємством до об'єктивності, комплексності, відповідності, контролю, оптимальності, збереженню основного напрямку, законності та ефективності [14]. Саме такі принципи мали б сприяти ефективному управлінню кризовими ситуаціями й надавати допомогу суб'єкту підприємництва вийти з кризових станів, охороняти життєздатність й забезпечувати стійкість у його діяльності.

Базуючись на наукових доробках багатьох вчених під час формування ефективної системи антикризового управління підприємством враховувати такі принципи як безперервності, що створює виконання, змінюваність, повторення й послідовність ланцюга використання інструментів, методів й ухвалення управлінських рішень для забезпечення його стабільного функціонування; циклічності, який передбачає опис завдань, контроль їх виконання, аналіз й оцінку результативності відповідних ухвалених управлінських антикризових заходів; еволюційності як певної зміни зав'язків й ланцюгів взаємодії між його елементами; спільності відповідних функцій, методів, інструментів організації процесу ухвалення дієвих управлінських антикризових рішень й заходів; адекватності як відповідності спрямування його розвитку до певної галузі, національним й світовим тенденціям розвитку; узгодженості розробки та ухвалення різних типів, рівнів управлінських антикризових заходів у певному просторі й часі; самоорганізації, яка передбачає обґрунтування доцільності керування стихійними кризовими проявами й процесами у зв'язку зі зростанням його вразливості; пропорційності у менеджменті керуючої підсистеми щодо обсягу обов'язків, повноважень й техніко-технологічному оснащенню; системності як розгляду антикризового управління крізь призму великої складної системи з тісним взаємозв'язком між елементами системи управління; ієрархічності передбачає, що кожен рівень системи його антикризового управління керує відповідним нижчим рівнем; оптимальності в якості забезпечення оптимізації процесів акумулювання і застосування ресурсів під час прогнозування й подолання кризових явищ [3, 13-19].

Під час наявності збройного конфлікту на території нашої країни особливу увагу слід приділити такому принципу антикризового управління як терміновості реагування. При цьому слід враховувати, що в умовах зростання масштабів господарської діяльності суб'єкти підприємництва можуть позбутися своєї гнучкості й стати більш повільними у формулюванні й прийнятті рішень з-за наявних бюрократичних процедур (погодження, регламенти, інструкції та інше). В умовах оголошення військового стану в країні, зокрема під час першого періоду шоку, сформовані рішення мають бути схваленими дуже швидко, оскільки щоденно ситуація може змінюватися і при невчасному реагуванні це буде досить дорого коштувати суб'єкту підприємству. Тобто, для зростання інтенсивності прийняття антикризових рішень в умовах ведення бойових дій мають бути скорочені рівні управління, відповідний ліміт для погодження рішень, де будуть прийматися управлінські рішення без погодження вищого керівника, або застосування заходів з децентралізації, де рішення будуть прийматися не тільки зверху в низ, а й на місцях (швидке вирішення поточних локальних проблем).

Отже, антикризове управління має зводитися до вчасного виявлення, швидкого відпрацювання різноманітних варіантів дій, обрання найоптимальнішого варіанту, ефективного його запровадження у діяльність підприємства, не допускаючи накопичення критичного рівня криз. З огляду на те, що підприємство здійснює свою діяльність й розвиток в умовах внутрішніх і зовнішніх суперечностей, їх управлінський аналіз виступає найважливішою передумовою вибору й ухвалення ефективних управлінських рішень. Такий вибір є унікальним в кожному конкретному випадку. При цьому, маючи традиційні набори різних методів, форм й інструментів антикризового управління, слід перевірити їх ефективність у певній ситуації. Тому у подальшому слід зосередити увагу саме на використанні доступного інструментарію антикризового управління з обмеженнями відповідно до поточної ситуації, зокрема, веденням бойових дій територією країни, нормативно-правовим забезпеченням й ресурсними обмеженнями.

## **1.2 Методичні підходи та інструментарій антикризового управління підприємством**

В сучасних умовах сформований комплекс технологій й інструментарій антикризового управління формує базис вчасної й ефективної реакції стосовно викликів та ризиків, які можуть становити загрозу поточному й стратегічному розвитку діяльності суб'єктів підприємництва. Наявна на даний час негативна динаміка, яка вказує на щорічне зростання кількості збанкрутілих суб'єктів підприємництва, свідчить про відсутність ефективного механізму управління в їх діяльності. Одночасна відсутність у більшості суб'єктів підприємництва потужної високоефективної системи антикризового менеджменту, яка б дозволила досягти стану стабільного розвитку та відповідала б вимогам сучасного трансформаційного зовнішнього середовища, актуалізує проведення подальших досліджень у пошуку наукових, методичних й прикладних підходів, технологій й інструментарію антикризового управління. Використання у діяльності підприємств новітніх технологій й методів антикризового менеджменту дозволить підвищити ефективність їх функціонування і розвитку в умовах воєнного часу.

Впровадження й безпосередня реалізація системи антикризового управління в діяльність сучасних суб'єктів підприємництва спрямовано на негайне розпізнавання, а також виявлення симптомів, проблем й причин виникнення кризових ситуацій у їхньому розвитку, знаходження різновекторних ризиків впливу на їх реальний фінансовий стан. В таких ситуаціях використання технологій, засобів й інструментів антикризового управління повинно бути націлене на створення умов розвитку, оздоровлення господарської діяльності (у т. ч. фінансової) підприємства на базі введення в дію комплексу різнопланових й ефективних заходів.

Вивчаючи проведені дослідження Лігоненко Л. слід вказати, що науковець розглядає антикризове управління як технологію управління кризовими ситуаціями на підприємстві, що враховує в себе певні підсистеми [14]. Такими

підсистемами є операційне антикризове управління; антикризове управління фінансовими ресурсами; антикризовий маркетинг-комплекс; антикризове управління персоналом; організаційне антикризове управління та інші складові.

Інші вчені стверджують, що до основних підсистем антикризового управління слід віднести підсистему діагностування фінансового стану суб'єкта підприємництва й оцінювання перспективи розвитку його бізнесу; маркетингову підсистему; підсистему антикризової інноваційно-інвестиційної політики; підсистему управління кадровим потенціалом; підсистему організації реорганізації (ліквідації) певних напрямків діяльності [15, 16].

Деякі науковці в антикризовому управлінні виділяють саме чотири системні блоки (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Складові системи антикризового управління підприємством [17, с. 45]

Як вказано на рис. 1.3, система антикризового управління підприємством має чотири блоки, які окреслюють проведення діагностування кризового

становища або виявлення кризи, безпосереднє розроблення методології антикризового управління, формування концептуального базису прогнозування тенденцій виникнення криз, а також соціально-економічні особливості антикризового управління.

Вивчаючи технологію антикризового управління такого науковця, як Марачевської А., можна знайти в його складі такі компоненти: діагностування й прогнозування фінансово-економічного стану суб'єкта підприємництва; маркетингову підсистему, яка базується на плануванні й формуванні антикризової маркетингової стратегії і тактики управління бізнес-процесами під час кризових моментів у його діяльності; антикризова інвестиційна політика бізнесу у розрізі створення ефективних інвестиційних програм виходу таких суб'єктів підприємництва з кризи; підсистему управління й мотивації персоналу; систему виробничого менеджменту в напрямку управління його виробничими й техніко-технологічними бізнес-процесами; фінансовий (економічний) менеджмент з управління його фінансовими ресурсами й грошовими потоками; комплекс організаційно-управлінських дій щодо нейтралізації кризових явищ у його системі бізнес-діяльності [7, с. 9-10].

Деякі науковці дотримуються підходу з технології управління в умовах кризи, що враховує завчасне діагностування причин появи кризових ситуацій; оцінка й аналітика стану середовища, що оточує підприємство, й потенціалу конкурентних переваг для створення стратегії подальшого розвитку; бізнес-планування у напрямку зростання конкурентних позицій підприємства і його фінансового оздоровлення; формування процедур фінансового оздоровлення й системи контролю запровадження антикризової програми; власне програму антикризового управління й контроль за їх реалізацією [18, 19, 20].

Оцінка поточної ситуації на підприємстві, рівня його фінансової стабільності й динаміки розвитку ґрунтується на системі комплексних інструментів антикризової діагностики. Така діагностика спрямована на оцінку поточної ситуації, знаходженні причин відхилень й недопущенні виникнення нових, додаткових кризових моментів у діяльності підприємства. Найбільш

дієвим буде комплексний аналіз поточного стану суб'єкта підприємництва з антикризового управління, де варто використовувати такі методи як аналіз динаміки обсягів реалізації, чистого прибутку до й після оподаткування, рентабельності його діяльності; аналіз абсолютних (порівняльних) показників його фінансової діяльності; метод коефіцієнтів щодо аналізу кризового стану; оцінювання інтегральне кризового стану на базі моделей ймовірності банкрутства.

Сама технологія застосування антикризового менеджменту ґрунтується на акумулюванні інструментів й тактичних прийомів, які застосовуються для знаходження кризових станів суб'єкта підприємництва, а також створення резервів їхнього подолання й антикризових програм розвитку.

Серед актуальних інструментів й методів антикризового менеджменту слід виокремити оперативні (тактичні) методи антикризового управління та стратегічні інструменти управління суб'єктом підприємництва під час кризи (рис. 1.4).

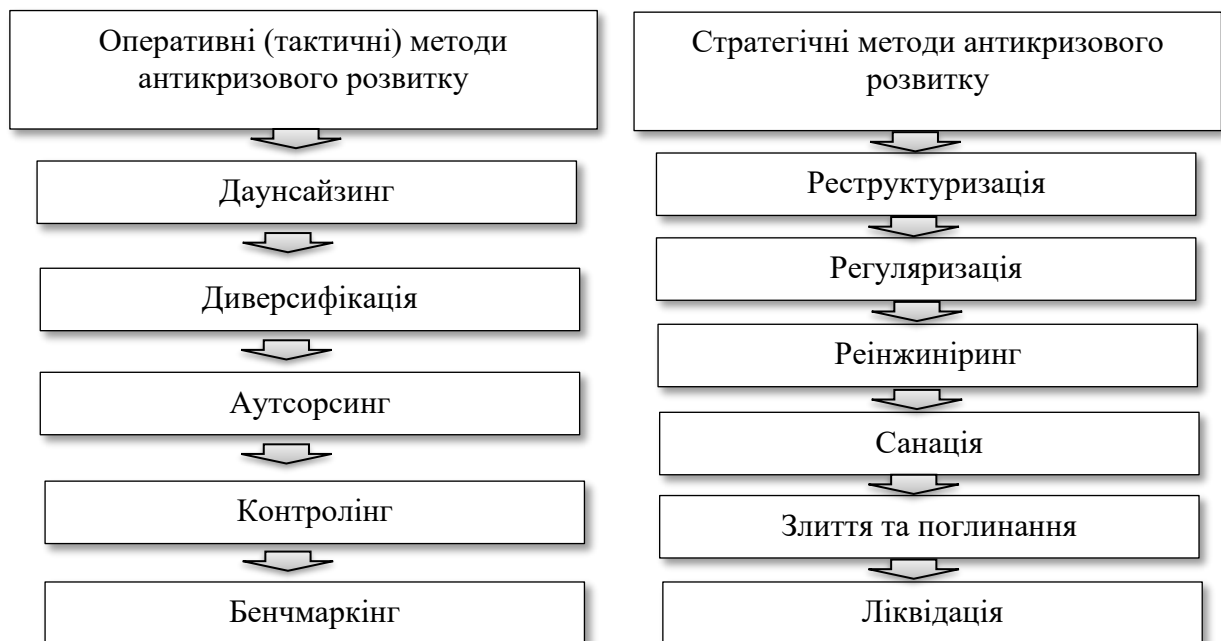


Рис. 1.4 Інструменти (методи) антикризового управління розвитком підприємства [17, с. 47]

В умовах ведення бойових дій територією нашої країни більш нагальними стають тактичні методи антикризового управління. Саме тактичні інструменти виходу із кризового становища, на відміну від стратегічних, мають направленість на скоріше поліпшення показників фінансово-економічної діяльності підприємства, є більш ефективними під час турбулентності й невизначеності. Серед таких тактичних інструментів виходу підприємства з кризової ситуації є: бенчмаркінг, модернізація, даунсайзинг, регуляризація, злиття, диверсифікація, аутсорсинг й реінжиніринг [12, с. 39].

Існують й інші погляди науковців на інструменти антикризового фінансового управління суб'єктів підприємництва.

Так, ряд вчених антикризові інструменти суб'єктів підприємництва групують наступним чином:

- інструменти ідентифікації кризи (інформаційний потік випереджує матеріальний і фінансовий потік), до яких відносять діагностику, моніторинг, фінансовий аналіз, бенчмаркінг;

- інструменти, які використовують під час кризи, які уособлюють в собі планування, розробку відповідних заходів з усунення кризових моментів (одночасний рух інформаційних потоків з матеріальним й фінансовими потоками). До таких інструментів відносять аутсорсинг, вертикальну диверсифікацію виробництва, горизонтальну диверсифікацію виробництва, конгломератну диверсифікацію виробництва, контролінг, кадрову політику, реінжиніринг бізнес-процесів, реструктуризацію підприємства, санації без порушення провадження у справі про банкрутство;

- інструменти, які застосовують під час виведення підприємства з кризи (відставання інформаційних потоків від матеріальних й фінансових потоків, та інформація може бути використана під час оцінки результатів). До таких інструментів відносять реорганізацію, факторинг, укладання ф'ючерсних контрактів [21, 22, 23, 24, 25].

Нижче наведена класифікація інструментів антикризового управління дозволяє більш наочно показати їх функціональне призначення, а також

допомагає поліпшити надання рекомендацій стосовно підбору певного переліку інструментів для уникнення відповідних видів патологій, що спричиняють появу кризи (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Групування інструментів антикризового управління на підприємстві [20, 25]

Такий перелік інструментів антикризового управління для суб'єктів підприємництва також не буде вичерпним. І відповідно до групи інструментарій може бути розширений залежно від ситуації на рівні самого підприємства або галузі чи регіону. До того ж схематично не показано заходи антикризового регулювання, що може використовувати держава в межах антикризової політики. Ухвалення відповідного рішення щодо застосування конкретних інструментів антикризового управління має забезпечуватися менеджерами певного рівня та компетенції. При цьому слід враховувати, що якщо інструмент обирається більш складнішим за суттю, чи тривалішим за дією або дорожчим відповідно до витрат, то такі рішення мають бути прийняті вищим рівнем

менеджменту. Рішення щодо використання стратегічного інструментарію антикризового управління повинні ухвалюватися тільки топ-менеджментом підприємства при умові узгодження з власниками, що має бути передбачено його установчими документами.

Використання одного чи групи інструментів антикризового управління здійснюється відповідно до етапу процесу антикризового управління.

Слід більш детально розглянути серед інструментів діагностики кризового стану підприємств саме моделі оцінки ймовірності банкрутства. Безпосередньо отриманий результат під час розрахунків є показник, що дозволяє констатувати відсутність або наявність фінансової стійкості, порушення цього показника, передкризове становище чи високу ймовірність банкрутства підприємства згідно встановленої шкали. Процес оцінювання й прогнозування неплатоспроможності й ймовірності банкрутства дозволяє завчасно виявити ознаки погіршення стану суб'єкта підприємництва, виявити причини його виникнення, вчасно відреагувати на них й більш реально уникнути ризику банкрутства, знизити його завдяки своєчасному прийняттю необхідних рішень для виведення такого суб'єкта підприємництва з ризикового стану. Розвинуті економічно й найбільш стабільні країни світу мають значний досвід у вирішенні цього питання. Основним спрямуванням таких розробок є своєчасне попередження банкрутства суб'єкта підприємництва.

Створення дієвої системи фінансового менеджменту на підприємстві має фокусуватися на оперативному реагуванні на будь-які появи змін під час діяльності. Це є особливо нагальним в сучасних умовах становлення національної економіки України й функціонуванні вітчизняних підприємств, що супроводжується фінансовою кризою, наслідками пандемії та введенням військового стану в країні. Тому ефективно управління діяльністю підприємств на даний час майже неможливо без застосування дієвих методів оцінки ризику банкрутства. Тобто, забезпечення сталого функціонування суб'єкта підприємництва в сучасних умовах ведення бізнеса має здійснюватися не тільки використовуючи аналіз його поточного фінансового стану, але і його діагностику

стосовно можливого банкрутства у майбутньому. На даний час існує певний перелік західних і вітчизняних моделей оцінювання ймовірності банкрутства, що зосереджено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Моделі прогнозування та визначення ймовірності банкрутства у діяльності підприємства [26, 27]**

Автор моделі	Модель та коефіцієнти	Ймовірність банкрутства, значення $Z$
Модель Е. Альтмана (1968 р.)	$Z=1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,999 \times X_5$ , де $X_1$ – робочий капітал/загальна вартість активів; $X_2$ – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів; $X_3$ – операційний прибуток/загальна вартість активів; $X_4$ – ринкова вартість акцій/заборгованість; $X_5$ – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів.	$Z < 1,81$ – дуже висока; [1,81 – 2,67) – середня; [2,67 – 2,99] – невелика; $Z > 2,99$ – дуже низька.
Модель Р. Ліса (1972 р.)	$Z=0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4$ , де $X_1$ – оборотний капітал/загальна вартість активів; $X_2$ – операційний прибуток/загальна вартість активів; $X_3$ – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів; $X_4$ – власний капітал/позичковий капітал.	Критичне значення: $Z \leq 0,037$ .
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу (1977 р.)	$Z=0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4$ , де $X_1$ – операційний прибуток/загальна вартість активів; $X_2$ – оборотні активи/загальна вартість активів; $X_3$ – короткострокові зобов'язання/загальна вартість активів; $X_4$ – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів.	Критичне значення: $Z \leq 0,2$ .
Модель Г. Спрінгейта (1978 р.)	$Z=1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4$ , де $X_1$ – робочий капітал/загальна вартість активів; $X_2$ – прибуток до сплати податків і відсотків/загальна вартість активів; $X_3$ – прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання; $X_4$ – обсяг продажів/загальна вартість активів.	$Z < 0,862$ – висока; $Z > 2,45$ – мінімальна.
Модель О.О. Терещенка	$Z=1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6$ , де $X_1$ – cash-flow/зобов'язання; $X_2$ – валюта балансу/зобов'язання; $X_3$ – прибуток/валюта балансу; $X_4$ – прибуток/виручка від реалізації; $X_5$ – виробничі запаси/виручка від реалізації; $X_6$ – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу).	$Z > 2$ – банкрутство не загрожує; $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, за переходу на антикризове управління банкрутство не загрожує; $0 < Z < 1$ – загроза банкрутства, якщо не буде вжито санаційних заходів; $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

Продовж. табл. 1.2

Модель А.В. Матвійчука	$Z=0,033 \times X_1 + 0,268 \times X_2 + 0,045 \times X_3 - 0,018 \times X_4 - 0,004 \times X_5 - 0,015 \times X_6 + 0,702 \times X_7$ , де $X_1$ – оборотні активи/необоротні активи; $X_2$ – чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання; $X_3$ – чистий дохід від реалізації/власний капітал; $X_4$ – баланс/чистий дохід від реалізації; $X_5$ – (оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи; $X_6$ – (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс; $X_7$ – власний капітал/(забезпечення подальших витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання).	$Z > 1,104$ – низька ймовірність банкрутства, стійкий фінансовий стан; $Z < 1,104$ – загроза фінансової кризи.
---------------------------	---	---

Слід також враховувати відповідні групи моделей оцінювання ймовірності банкрутства, такі як експертні, економіко-математичні, штучні інтелектуальні системи, а також оцінки фінансового стану.

На основі фінансово-економічної літератури у табл. 1.3 зроблено порівняльну характеристику найбільш відомих моделей прогнозування банкрутства суб'єктів підприємництва.

Таблиця 1.3

### Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства у діяльності підприємства [26, 27]

Моделі	Переваги	Недоліки
Двофакторна модель Альтмана	Простота розрахунку; можливість застосування під час проведення зовнішнього аналізу на основі бухгалтерського балансу.	Неадекватність одержуваних прогнозів для українських підприємств; відсутність розгляду впливу показників, що характеризують ефективність використання ресурсів, ділову та ринкову активність тощо; відсутність розгляду обліку галузевої та регіональної специфіки функціонування суб'єктів економіки.

## Продовж. табл. 1.3

П'ятифакторна модель Альтмана	Простота й можливість застосування за наявності обмеженої інформації; порівнянність показників; можливість поділу аналізованих компаній на потенційних банкрутів та небанкрутів; висока точність розрахунків.	Неможливість використання в українських умовах (не враховує українські особливості економіки); складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; обмеженість сфери застосування; заснування на застарілих даних; неврахування показників рентабельності.
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу	Спрощеність розрахунків та висока точність прогнозу ймовірності банкрутства компанії, що пов'язано зі значною кількістю проаналізованих компаній.	Обмеження сфери застосування (тільки для акціонерних товариств, акції яких активно торгуються на фондовому ринку); складність інтерпретації підсумкового значення; неможливість використання в українських умовах; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; використання застарілих даних.
Модель Бівера	Використання показника рентабельності активів та винесення судження про терміни настання банкрутства підприємства.	Відсутність підсумкового коефіцієнта, складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; неможливість використання в українських умовах (не враховує українські особливості економіки).
Модель Спрінгейта	Демонстрування достатнього рівня надійності прогнозу, точність близько 90%.	Створена для підприємств США й Канади з метою оцінювання; немає галузевої та регіональної диференціації Z-рахунку; між змінними спостерігається досить висока кореляція; не підходить для економіки України.
Модель Ліса	Простота й швидкість розрахунків; доступність необхідних для розрахунків даних; можливість оцінити фінансовий стан та спрогнозувати банкрутство.	Не пристосована до українських підприємств; створювалася з урахуванням західних особливостей розвитку; не може застосовуватися до малих підприємств; не відповідає методичним прийомам розрахунку показників фінансової звітності.
Модель Терещенка	Врахування специфіки діяльності суб'єктів; охоплення незначної кількості показників; доступність інформації, необхідної для розрахунку параметрів моделі.	Недостатній рівень обґрунтованості показників та їх нормативних значень; можливість застосування тільки для окремих підприємств; великий інтервал невизначеності.

Вище наведений аналіз моделей прогнозування банкрутства суб'єктів підприємництва та їх узагальнення вказує на те, що розглянуті методики закордонних вчених мають певні обмеження у використанні на вітчизняних підприємствах. Такі методики не є адаптованими до національної економіки України, а також не враховують специфічні особливості функціонування суб'єктів підприємництва в Україні. Це відслідковується в окремих особливостях в системі бухгалтерського обліку, податковій базі, під час фіксування впливу інфляції на тенденції сформованих показників суб'єктів підприємництва, їх галузеве відношення. Під час діагностики доцільно використовувати декількома моделями, щоб результат дослідження носив якісне й точне відображення ситуації.

Таким чином, будь-який суб'єкт підприємництва, який функціонує в умовах воєнного часу, має певну потребу в антикризовому управлінні, що зводиться до застосування комплексу інструментів зовнішніх і внутрішніх впливів на діяльність суб'єкта підприємництва й сконцентровано з однієї сторони, на прогнозування й поліпшення кризи, а з іншої сторони – на запобігання негативних для ведення бізнесу явищ, розроблення й впровадження у його діяльність спеціальної програми, яка матиме спроможність усунути тимчасові негаразди, зберегти й примножити позиції на ринку. Саме застосування, імплементація стратегічного інструментарію управління під час кризових моментів може привести до зміни ключових бізнес-процесів, спрямувати до поліпшення якісних характеристик господарської діяльності суб'єкта підприємництва, враховуючи конкурентоспроможність, привабливість в інвестиційному напрямку, ефективність ринкової діяльності, інноваційність та інше. Поряд з цим, тактичні методи в антикризовому управлінні сконцентровані на негайне поліпшення фінансових й економічних показників роботи, розвитку суб'єкта господарювання, подолання кризових наслідків. Важливо застосовувати інструментарій, який сприятиме усуненню неефективної системи управління й організації бізнес-процесів, а саме заходів тривалої дії, таких, як стратегічно-орієнтованих методів антикризового менеджменту.

### **1.3 Стратегії в системі антикризового управління підприємством у воєнних умовах**

В сучасних умовах розвитку бізнес-одиниць постають нагальними питання визначення особливостей їх антикризового управління у воєнний час. Тривале ведення бойових дій на території нашої країни призвело до демографічної, соціальної, гуманітарної й економічної кризи. І на даний час пріоритетним завданням в державі є забезпечення процесу виходу вітчизняної економіки з кризового стану й реформатування її розвитку на посилення, реалізацію виробничого потенціалу з акцентами на інноваційність і технологічність.

Упродовж 2022-2024 років вітчизняний бізнес мав втрати у рази більше, ніж за два роки поширення коронавірусної хвороби. Обсяг причинених втрат і їх подальші наслідки оцінити доволі складно, адже бойові дії продовжують тривати на території нашої країни. Дані НБУ вказують на те, що протягом тривалої війни національна економіка мала втрати 50 % «невиробленого» ВВП. Це свідчить про те, що кожен тиждень вартував економіці країни понад 50 млрд. грн. За даними МВФ наша країна понесла втрати в обсязі 35 % ВВП [28, с. 180].

Велика кількість суб'єктів підприємництва опинилися в тих районах, де ведуться інтенсивні бої, та були змушені евакуюватися у безпечніші регіони або взагалі припинити діяльність. Але і ті бізнес-одиниці, які розміщені далеко від лінії бойових зіткнень, стикаються з великою кількістю проблем з-за логістики й нестачі сировинних матеріалів [29, с. 117].

Окреслені тенденції розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва в умовах оголошеного воєнного стану вказують на нагальність формування конкурентних стратегій, визначення й обґрунтування шляхів антикризового управління суб'єктами підприємництва у воєнний і повоєнний час. Протистояння військової агресії, негативні наслідки оточуючого бізнес-середовища вимагають оперативного реагування від менеджерів підприємств, прийняття своєчасних, ефективних управлінських рішень, які мали б

направленість на знешкодження деструктивних проявів кризових явищ й створення умов стабільного функціонування бізнес-одиниць.

Тобто, та наявна економічна ситуація, яка склалася сьогодні, спонукає менеджерської ланки підприємств створювати відповідні системи антикризового управління у складі їх загальної структури управління, які стануть більш ефективними під час кризового періоду.

Доцільно звернути увагу на те, що ефективне управління кризами вимагає дій на чотирьох ланках всередині структури бізнес-організації (рис. 1.6).

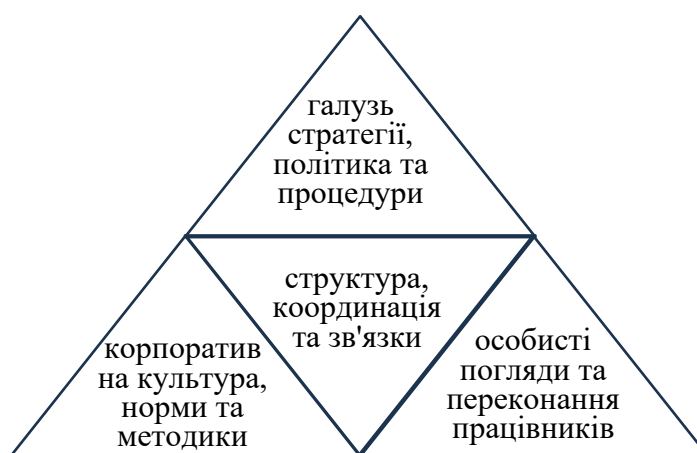


Рис. 1.6 Рівні організаційної структури підприємства в контексті ефективного антикризового управління [30, с. 101]

Сформовані заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний період, де враховано сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств, наведено у табл. 1.4.

Розроблення таких ефективних заходів мають базуватися на відповідних стратегіях. І у цьому напрямку слід додати, що важливого значення стратегічне управління набуває саме для антикризового управління. Це обумовлює розроблення стратегії антикризового управління суб'єкта підприємництва, яка виступає частиною його загальної стратегії. Вибір найбільш ефективної стратегії базується на існуючій інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта підприємництва, на перевагах у специфіці його діяльності й стадіях циклу його стратегічного розвитку.

**Заходи антикризового управління у довоєнний та повоєнний періоди**  
[28, 31, 32]

Заходи	Сутність заходів антикризового управління
Заходи антикризового управління у довоєнний період	<p>Превентивні заходи, спрямовані на попередження росту кризових ситуацій:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– систематичний аналіз умов зовнішнього простору з метою відстеження симптомів кризи (наприклад, загострення політичної чи зміна економічної ситуації в країні, прискорення інфляційних процесів);</li> <li>– готовність підприємства до реагування на форсмажорні ситуації (наприклад, можливість оперативної зміни політики ціноутворення або каналів збуту);</li> <li>– обмеження економічних витрат в період кризи (наприклад, зміна умов закупівель або поставок груп товарів);</li> <li>– робота з персоналом (внутрішні програми діяльності, проведення корпоративних тренінгів, заходів, спрямованих на підвищення командної взаємодії та корпоративної культури загалом).</li> </ul>
Заходи антикризового управління у повоєнний період	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення та реалізація планів евакуації для гарантування безпеки працівників і майна підприємства.</li> <li>2. Диверсифікація та пошук нових ринків збуту для зменшення залежності від ринків, які можуть бути поглинуті воєнно-політичною кризою.</li> <li>3. Визначення потенційних загроз для бізнесу та розроблення стратегії управління ризиками для подолання кризових ситуацій.</li> <li>4. Забезпечення достатніх запасів сировини, матеріалів та енергії для продовження виробництва попри перешкоди у постачанні.</li> <li>5. Співпраця з урядовими органами через укладання договорів про забезпечення підтримки підприємства у складних геополітичних умовах.</li> </ol>

Досліджуючи стратегію антикризового управління слід зазначити, що це є взаємопов'язаною послідовністю дій стосовно формування ефективної господарської діяльності суб'єкта підприємництва в умовах обмеженості кількості ресурсів й впливу чинників кризи.

Стратегія антикризового управління повинна враховувати в собі стратегію подолання кризових моментів, а також стратегію недопущення таких кризових моментів. Зазначені складові займають вагоме значення і потребують

своєчасного моніторингу зовнішнього й внутрішнього середовища суб'єкта підприємництва.

Антикризова стратегія розглядається як комплексне поняття та є потужним інструментом антикризового управління бізнес-одиноцею, яке спрямоване на превентивне або попереджувальне антикризове управління. В межах антикризової стратегії окреслюється поведінка суб'єкта підприємництва під час невизначеності, неможливості спрогнозувати зміни оточуючого середовища.

Така стратегія повинна мати орієнтир на досягнення наступних цілей:

підтримання об'ємів виробництва й реалізації продукції, товарів, послуг, які будуть достатніми для формування ринкової стійкості бізнес-одиноці;

досягнення достатнього рівня ліквідності й платоспроможності відповідно до наявних поточних активів бізнес-одиноці шляхом оптимізації пасивної й активної частин його балансу;

забезпечення умов відновлення фінансової стійкості, платоспроможності шляхом оптимізації джерел фінансування тактичного розвитку бізнес-одиноці;

формування відповідного рівня ефективності діяльності суб'єкта підприємництва стосовно покриття поточних витрат.

Під час практичної діяльності підприємства використовують базисні або еталонні стратегії їх розвитку. У науковій літературі існує великий перелік стратегій, які можна згрупувати у три основні (базові) стратегії і які доречно застосовувати в антикризовому управлінні, а саме, виживання, стабілізації й зростання (рис. 1.7).

Зазначимо, що найбільш раціональною антикризовою стратегією у часи загострення кризових явищ буде стратегія виживання.

Така стратегія спроможна допомогти побороти дії активної фази війни, а також зменшити витрати й зберегти критичні ресурси.

Завдяки цій стратегії бізнес-одиноці можуть оптимізувати витрати, зменшити обсяги виробництва до мінімально допустимого рівня, спрямувати ресурси на важливі напрями діяльності, шукати сучасні джерела фінансування.

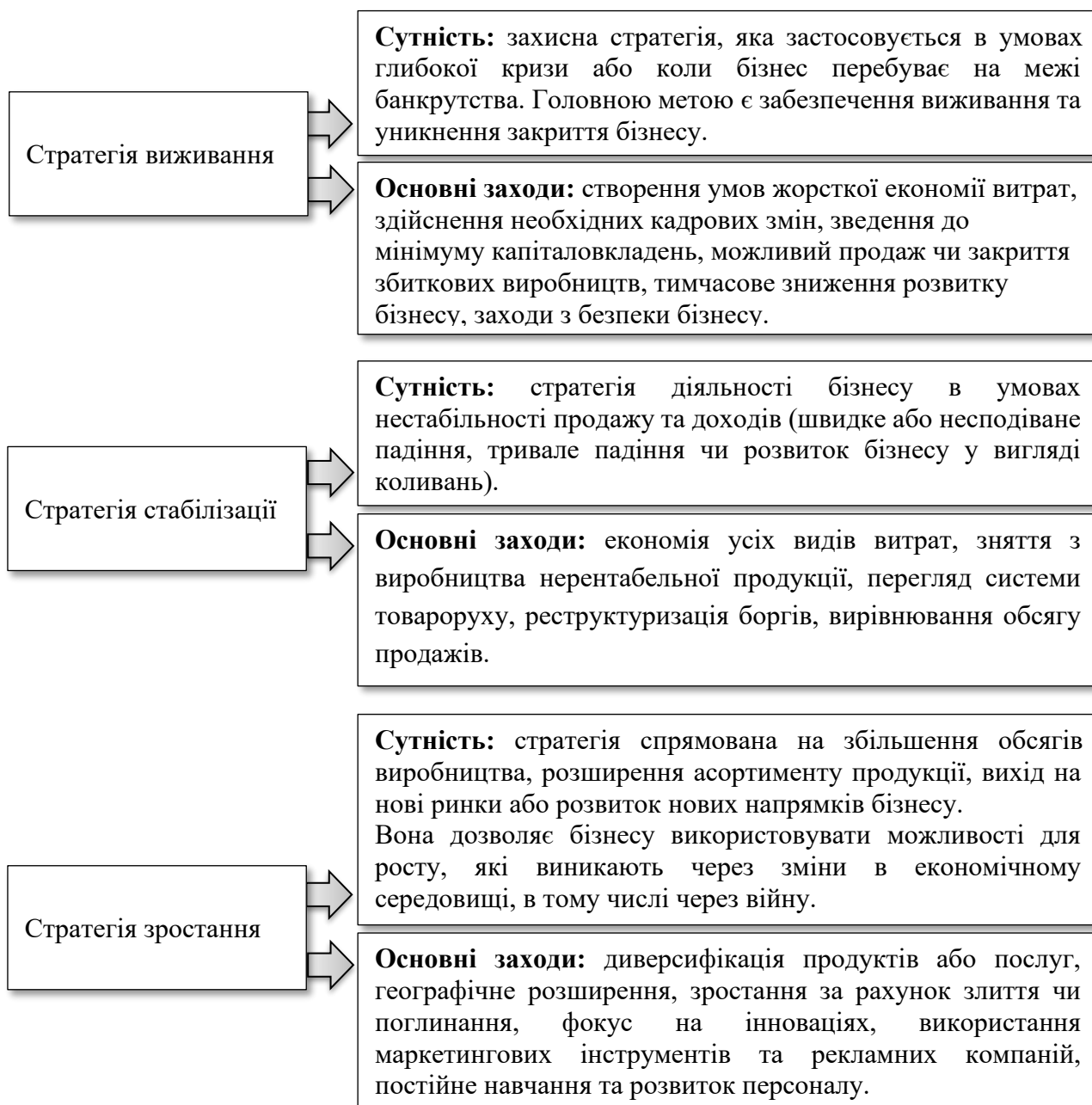


Рис. 1.7 Види основних (базових) стратегій антикризового управління бізнесом [33, с. 227]

Після створення базових умов керівництвом підприємства для функціонування, черговим стає безпосередньо стабілізація. Саме на стадії адаптації підприємства до кризи доцільно застосовувати стратегію стабілізації. Використовуючи таку стратегію головним у цьому є впровадження заходів, які б спрямовувалися на відтворення сталості бізнесу, підвищення рівня управління ліквідністю й оборотними активами, повернення фінансової стабільності, а також відновлення й зростання обсягів виробництва. Під час запровадження

воєнного стану в країні така стратегія дозволяє адаптуватися підприємству до нових умов ведення господарської діяльності (зокрема, комендантської години), складання довгострокових планів під час роботи в умовах невизначеності.

Поряд з цим, надмірний акцент ведення бізнесу на таких стратегіях захисту може спричинити втрату конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва. І цьому є декілька причин. Передусім, це можна трактувати як відставання від інновацій, які запроваджують конкуренти. Також, зниження рівня витрат зазвичай супроводжується скороченням кількості працівників, відсутністю підвищення заробітних плат і, як наслідок, призводить до зниження мотиваційних заходів й їх продуктивність. Крім того, зниження якості або обсягів продукції, товарів, послуг, відсутність впровадження інновацій на підприємстві може вплинути на довіру клієнтів та їх перехід до конкурентів.

Це свідчить про те, що керівництво бізнес-одиниці не спроможне сформувавши стійкий стратегічний розвиток, коли воно працює в умовах виживання. І таким бізнес-одиницям слід швидше переорієнтуватися на стратегії, які будуть орієнтовані на зростання. Серед зазначених стратегій доцільно виділити стратегії освоєння нових ринків, зростання асортименту, реалізацію інновацій, а також розвиток відносин з партнерами.

Тобто, під час довготривалих воєнних дій більш ефективними виступають стратегії зростання, які будуть мати орієнтир на тактичний й стратегічний розвиток, трансформацію бізнесу. Відсутність інтенсивного розвитку бізнес-одиниць під час кризи підставити під сумнів їх довгострокове існування й призведе до загрози їх діяльності.

Ведення бойових дій територією нашої країни створюють певні виклики для ведення бізнесу, що потребує особливого підходу до створення антикризової стратегії. Сформована стратегія в таких умовах має бути адаптивною й зосереджувати в собі специфіку викликів та ризиків у воєнних час. Нижче наведені загальні риси, які мають відображати антикризову стратегію бізнес-одиниць під час війни:

гнучкість та адаптивність. Ведення бойових дій регіонами країни несуть високу невизначеність, де немає можливості прорахувати сценарії розвитку усіх подій, тоді антикризова стратегія повинна бути гнучкою й швидко змінювати спрямованість згідно з інтенсивними змінами умов війни;

– акцент на виживанні. Перші стадії війни спонукують бізнес-одиниці на формуванні такої мети, як виживання й продовження діяльності. Спрямування такої антикризової стратегії має йти до мінімізацію втрат й створення умов безперервності у діяльності суб'єкта підприємництва;

– створення умов безпеки й захисту. Сформована антикризова стратегія повинна враховувати відповідні заходи з безпеки бізнесу під час бойових дій: швидке потрапляння працівників до бомбосховища, наявність плану евакуації, кіберзахист й інші заходи;

– орієнтація на потреби клієнта. Загальним завданням ведення бізнесу під час війни повинно бути збереження клієнтської лояльності – забезпечення задоволення потреб клієнтів й забезпечення безперебійних умов їх обслуговування;

– орієнтація на персонал. У цей період також особливим моментом є збереження ключових співробітників, створення умов їх підтримки й мотивації. Тому, що у цих умовах функціонування бізнес-одиниць гострою проблемою виступає брак кваліфікованих кадрів [34, 35, 36, 37].

Вище зазначене вказує на те, що основною метою антикризової стратегії суб'єкта підприємництва у воєнний час виступає збереження бізнесу, опір викликам, пов'язаним із наявними бойовими діями, формування заходів з забезпечення його стійкого розвитку.

У табл. 1.5 зосереджено основні антикризові стратегії, які рекомендують вчені, а також наведені антикризові дії залежно від фази війни та її характеристики [33, 34, 38, 39]. Вдалий вибір й реалізація антикризової стратегії буде залежати від специфіки кожної фази війни. І тому, стратегічні підходи повинні бути спрямованими на певні виклики й можливості, що з'являються на кожному такому етапі.

### Антикризові стратегії управління бізнесом в залежності від фази війни

Фаза війни	Характеристика фази	Рекомендовані антикризові стратегії	Антикризові дії
Початкова, «шокова» фаза	Початок воєнних дій, масова паніка, перебої у постачанні, втрати клієнтської бази	Вживання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Організація евакуації персоналу та обладнання до безпечних регіонів.</li> <li>– Перехід на дистанційний або гнучкий формат роботи.</li> <li>– Зменшення операційних витрат до мінімально необхідного рівня.</li> <li>– Забезпечення безпеки активів (страхування, релокація, фізичний захист).</li> <li>– Комунікація з клієнтами, підтримка співробітників.</li> </ul>
Фаза адаптації	Адаптація бізнесу до умов війни, визначення короткострокових цілей, встановлення відносної стабільності в економіці, повернення населення до роботи.	Вживання, стабілізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пошук альтернативних каналів постачання та продажу.</li> <li>– Коригування бізнес-процесів для збереження гнучкості.</li> <li>– Оцінка нових ризиків та розробка планів реагування на них.</li> <li>– Залучення зовнішніх фінансових ресурсів (кредити, гранти).</li> <li>– Реструктуризація боргів.</li> <li>– Перегляд асортименту продукції.</li> <li>– Вирівнювання обсягу продажів.</li> <li>– Забезпечення юридичної та фінансової адаптації до змін у законодавстві.</li> </ul>
Фаза довготривалого функціонування в умовах війни	Часткова стабілізація воєнних дій та ринку, стійка адаптація економіки до умов війни, поступове налагодження ланцюгів постачання. Актуальні ризики – зниження попиту, перебої у постачанні, зростання витрат, невизначеність.	Зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналіз ринку для визначення нових потреб клієнтів.</li> <li>– Розширення клієнтської бази шляхом виходу на нові сегменти ринку.</li> <li>– Розширення асортименту продукції та послуг.</li> <li>– Активізація маркетингових та рекламних кампаній.</li> <li>– Створення резервів для кризових ситуацій.</li> <li>– Інвестиції в інновації.</li> <li>– Впровадження автоматизації та цифрових технологій.</li> <li>– Відновлення пошкоджених виробничих потужностей.</li> </ul>

Продовж. табл. 1.5

Поствоєнна фаза	Завершення воєнних дій, поступове відновлення економіки та нормалізація умов для ведення бізнесу, відкриття нових можливостей для розвитку.	Зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Масштабування бізнесу.</li> <li>– Відновлення інфраструктури бізнесу, запуск нових проєктів.</li> <li>– Участь у державних і міжнародних програмах відновлення.</li> <li>– Розвиток експорту.</li> <li>– Розробка нових продуктів і послуг, які відповідають зміненим потребам клієнтів.</li> <li>– Пошук нових джерел інвестицій.</li> </ul>
-----------------	---	-----------	--

На початковій стадії війни суб'єкти підприємництва стикаються із шоком та невизначеністю. Саме при цій фазі будуть переважати стратегії виживання, де основною метою буде збереження ресурсів за мінімальних витрат, а також забезпечення підґрунтя для подальшої діяльності.

Проходження шокового періоду змінюється для суб'єктів підприємництва періодом пристосування до нових умов. І тут виникає розуміння нових викликів, зокрема, поява іншої структури попиту, нові ризики й можливості. В цьому випадку у потребі стають стабілізаційні стратегії.

Фаза довготривалого функціонування у воєнний час з'являється тоді, коли бізнес переходить у відносну стабільність функціонування під час складних умов. При цьому ризики будуть ще залишатися високими. Такий етап характеризується необхідністю переходу до стратегій зростання, що дають можливість бізнесу не тільки виживати, але й акумулювати інші можливості для подальшого розвитку, збільшувати базу клієнтів, асортимент продукції (товарів, послуг), досягати підвищення доходів.

Після завершення війни перед суб'єктами підприємництва відкриваються нові можливості з приводу відновлення, зростання і настає пост-воєнна фаза. У цей час створюються сприятливі умови щодо надходження нових інвестицій, збільшення ринків збуту, відновлення інфраструктурних об'єктів й реалізації інновацій. Такі стратегії зростання приходять на допомогу не тільки повернути обсяги діяльності довоєнного рівня, але й тримати лідерські позиції, забезпечити

формування нових робочих місць, сприяти становленню сталої економіки майбутнього.

Отже, наведені вище такі антикризові стратегії як виживання, стабілізації й зростання можуть допомогти підприємствам бороти кризові моменти у їх діяльності, а також створювати умови з довгострокового розвитку навіть у складний воєнний час. Спочатку ведення бойових дій головними стратегіями є стратегії виживання й стабілізації, які мають спрямування на пристосування до нових умов, збереження ресурсів ключового характеру й зниження витрат. При довгостроковій перспективі підприємства повинні спрямовувати управлінські дії на стратегії зростання, які ґрунтуються на охопленні нових ринків, збільшенні можливостей й застосуванні інновацій. Окреслений системний й адаптивний підходи мають допомогти вітчизняним підприємствам вистояти у військовий час, створити потужний фундамент у подальшій відбудові країни у майбутньому.

## Висновки до розділу 1

Підводячи підсумки першого розділу, зазначимо, що було проведено дослідження щодо вивчення концептуальних засад антикризового управління підприємством. Антикризове управління розуміється як процес запобігання й подолання наслідків кризових ситуацій на підприємстві.

Досліджено класифікацію кризових явищ у господарській діяльності. Сформовані відмінності між традиційною кризою й кризою воєнного часу суб'єкта підприємництва. Визначені принципи антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Наведено основні підходи антикризового управління підприємством. Окреслені складові системи антикризового управління підприємством, що враховує чотири системні блоки: діагностування кризового становища, методологію антикризового управління, прогнозування кризових явищ, соціально-економічні аспекти антикризового управління. Розглянуто інструменти (методи) антикризового управління розвитком підприємства та здійснено їх групування на фінансово-економічні, організаційно-технологічні й стратегічні. Серед інструментів діагностики кризового стану підприємств приділено особливу увагу моделям прогнозування та визначення ймовірності банкрутства. Наведено порівняльну характеристику моделей прогнозування банкрутства у діяльності підприємства.

Окреслено стратегії в системі антикризового управління підприємством у воєнних умовах. Обґрунтовані шляхи антикризового управління суб'єктами підприємництва у воєнний і повоєнний час. Сформовані заходи антикризового управління у довоєнний та повоєнний періоди. Серед основних (базових) стратегій антикризового управління акцентовано увагу на стратегіях виживання, стабілізації й зростання, а також наведено антикризові дії залежно від фази війни та їх характеристики.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ДП «КЛІНІЧНИЙ САНАТОРІЙ «КАРПАТИ» ПРАТ «УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ»

#### **2.1 Аналіз динаміки та структури фінансових результатів як індикаторів антикризового управління підприємством**

Становлення національної економіки в умовах воєнного часу характеризується високим рівнем нестабільності, динамічністю змін оточуючого середовища, впливом зовнішньополітичних і соціально-економічних чинників. Такі умови значно ускладнюють функціонування підприємств різних форм власності, що здійснюють різні види діяльності. Динамічність зовнішнього середовища змушує підприємства знаходитися у постійному пошуку ефективних шляхів адаптації, підтримки фінансової стабільності й забезпечення безперервності господарської діяльності. Це потребує використання удосконалених інструментів управління, які будуть спроможні до своєчасного реагування на загрози, попередження кризових ситуацій.

Одним із провідних індикаторів стану суб'єкта підприємництва є його фінансові результати, які відображають кінцеву ефективність господарської діяльності. Саме аналіз динаміки й структури фінансових результатів дозволяє виявити внутрішні резерви зростання, надати оцінку доцільності управлінських рішень керівництва та вчасно відкоригувати стратегію розвитку підприємства. Такий аналіз надає змогу керівництву підприємства як виявити наявні проблеми, так і прогнозувати можливі фінансові ризики, що має особливий сенс в умовах кризових явищ й ведення бізнесу у військовий час.

У практиці антикризового управління аналіз фінансових результатів відзначається як важливий етап у формуванні системи реагування на негативні зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Від його глибини й

обґрунтованості залежить ефективність розроблених заходів стосовно стабілізації діяльності суб'єкта підприємництва. Зокрема, в умовах воєнного стану й економічних потрясінь в Україні значення проведення досліджень фінансових показників різко зростає. Адже своєчасне виявлення фінансових дисбалансів дозволить запобігти стану банкрутства або суттєвого зниження конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.

Тож, аналіз динаміки та структури фінансових результатів як індикаторів антикризового управління набуває стратегічного значення у забезпеченні ефективного функціонування підприємств у військовий час.

Виявлені практичні підходи до покращення фінансового стану підприємств, які дозволять у подальшому розробити дієві інструменти для своєчасного антикризового реагування, вказують на необхідність проведення аналізу рівнів, динаміки й структури фінансових результатів досліджуваного Клінічного санаторію «Карпати», яке є юридичною особою й дочірнім підприємством Приватного акціонерного товариства лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця», що здійснює свою діяльність у сфері курортно-рекреаційної індустрії.

Функціонування ДП «Клінічний санаторій «Карпати» у період оголошення воєнного стану в країні набуває особливого значення як у системі відновлення здоров'я військовослужбовців, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, так й цивільного населення, що зазнало впливу стресових факторів війни. ДП «Клінічний санаторій «Карпати», поряд з іншими представниками курортно-рекреаційної індустрії, своєю діяльністю забезпечує умови для реабілітації, профілактики захворювань та зниження рівня нервово-психічного напруження, а також сприяє збереженню трудового потенціалу країни, підвищенню рівня життєстійкості та певної соціальної стабільності. Тому, функціонування підприємств курортно-рекреаційної індустрії у військовий час є не лише медично необхідним, а й стратегічно важливим елементом державної політики охорони здоров'я. Це вказує на нагальність проведення дослідження для

ДП «Клінічний санаторій «Карпати» як представника курортно-рекреаційної індустрії.

ДП «Клінічний санаторій «Карпати» є одним з потужніших відпочинкових комплексів Закарпаття (с. Карпати, Мукачівський район Закарпатської області), загальна площа якого досягає 40 гектарів гірської місцевості, переважно покритої лісовими масивами [40]. На території санаторно-курортного закладу розташований парк-дендрарій, який є одним з найкращих на Закарпатті, де можна побачити крім звичних рослин для цієї кліматичної зони, ще понад 40 видів рідкісних рослин. Досліджуваний санаторій володіє ще також й історичними пам'ятками, до яких відносять старовинний замок австрійського графа Шенборна, якому вже кілька століть.

ДП «Клінічний санаторій «Карпати» має потужну інфраструктуру. Санаторій має три спальні корпуси, де можна розмістити одночасно близько 500 осіб. Таку інфраструктуру комплексу доповнено медичним, стоматологічним й косметичним центрами, аеросолярієм, кількома басейнами, залом для занять лікувальною фізкультурою, власним озером та бюветом з мінеральною водою. Відпочиваючі можуть здійснювати кінні, піші та велопрогулянки територією, а також брати участь у виїзних автобусних екскурсіях гостинними місцями Закарпаття. У санаторії пропонується спеціальне дієтичне меню в залежності від поставленого діагнозу, де відпочиваючим пропонується 3-, 4- або 5-разове харчування [40, 41].

ДП «Клінічний санаторій «Карпати» володіє вищим рівнем акредитації. На території санаторію розташована кафедра курортології медреабілітації і фізіотерапії Ужгородського Національного університету; санаторій є клінічною базою медичного факультету післядипломної освіти цього закладу вищої освіти.

Лікування у досліджуваному санаторії базується на застосуванні бальнеологічних й кліматичних ресурсів, цілющих вод «Поляна Купель» (аналога Нафтусі, Єсентуки, Боржомі) у поєднанні з ефективним оздоровленням й науково-дослідним підходом.

ДП «Клінічний санаторій «Карпати» спеціалізується на кардіозахворюваннях і порушеннях роботи центральної нервової системи, який вважається одним з провідних й кращих в Україні. Так, кардіореабілітаційний напрям враховує лікування інфаркту міокарда (первинний, повторний); реабілітацію після перенесеного інфаркту міокарда; лікування патології системи кровообігу (гіпертонія, гіпотонія); лікування ішемії; необхідність реабілітації після перенесення хірургічних операцій на серці або судинах та інші [41, 42]. У санаторії здійснюється лікування супутніх недуг ендокринної системи, шлунково-кишкового тракту, опорно-рухового апарату, сечовидільної системи. У санаторії запропоновано спеціальну програму для вагітних, завдяки якій стабілізується їх загальний стан здоров'я, гармонізується душевний стан тощо.

У ДП «Клінічний санаторій «Карпати» пропонується перелік лікувальних процедур, діагностичних обстежень й загальнооздоровчі процедур, які як можуть входити у вартість путівки, так і призначатися лікарями за додаткову оплату. Це робить ціну на санаторно-курортні путівки досліджуваного закладу більш гнучкою та спроможною до конкуренції на ринку курортно-рекреаційних послуг.

Наведені вище переваги у діяльності досліджуваного санаторію й унікальність санаторно-курортних послуг спонукають до проведення аналізу динаміки та структури фінансових результатів як індикаторів антикризового управління ДП «Клінічний санаторій «Карпати». Такий аналіз підприємства курортно-рекреаційної індустрії здійснено в рамках наступних напрямків:

- зміни показників за період, що окреслено у дослідженні (горизонтальний аналіз);
- структури показників та визначення їх змін (вертикальний аналіз) [43, 44, 45, 46, 47].

Аналіз фінансових результатів як індикаторів антикризового управління ДП «Клінічний санаторій «Карпати» представлено у табл. 2.1 з вихідними даними за 2023-2024 роки [48].

**Аналіз фінансових результатів ДП «Клінічний санаторій «Карпати»  
за 2023-2024 роки**

№	Показник	Період		Зміни за звітний період	
		2024 рік	2023 рік	тис. грн. (гр.1 – гр.2)	%, (гр.3 : гр.2)
а	б	1	2	3	4
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	117 418,0	102 320,0	15 098,0	14,8
2	Собівартість реалізованих послуг	104 250,0	91 862,0	12 388,0	13,5
3	Валовий прибуток від реалізації (р.1–р.2)	13 168,0	10 458,0	2 710,0	25,9
4	Адміністративні витрати	5 066,0	3 817,0	1 249,0	32,7
5	Витрати на збут	787,0	817,0	-30,0	-3,7
6	Собівартість реалізованих послуг з урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут (р.2+р.4+р.5)	110 103,0	96 496,0	13 607,0	14,1
7	Прибуток (збиток) від реалізації (р.1-р.6)	7 315,0	5 824,0	1 491,0	25,6
8	Інші операційні доходи	1 115,0	1 006,0	109,0	10,8
9	Інші операційні витрати	5 731,0	5 577,0	154,0	2,8
10	Фінансовий результат від операційної діяльності (р.7+р.8-р.9)	2 699,0	1 253,0	1 446,0	115,4
11	Інші фінансові доходи	2,0	0,0	2,0	0,0
12	Фінансові витрати	32,0	46,0	-14,0	-30,4
13	Інші доходи	166,0	0,0	166,0	0,0
14	Інші витрати	987,0	100,0	887,0	887,0
15	Фінансовий результат до оподаткування (р.10+р.11-р.12+р.13-р.14)	1 848,0	1 107,0	741,0	66,9
16	Витрати з податку на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0
17	Чистий фінансовий результат (р.15-р.16)	1 848,0	1 107,0	741,0	66,9
18	Грошовий потік (чистий прибуток + амортизація)	7 952,0	7 129,0	823,0	11,5

Горизонтальний аналіз, який здійснено за даними табл. 2.1, вказує на збільшення виручки від реалізації послуг ДП «Клінічний санаторій «Карпати» з 102 320,0 у 2023 році до 117 418,0 у 2024 році, що на 15 098,0 тис. грн. або 14,8 % більш ніж у попередньому періоді. Також відзначено зростання собівартості реалізованих послуг до 104 250,0 тис. грн. , що на 12 388,0 тис. грн. або на 13,5 % більше отриманого значення за 2023 рік. Більший темп зростання виручки від реалізації послуг ніж темп зростання собівартості реалізованих послуг дозволив отримати санаторію валовий прибуток. У результаті, у 2024 році ДП «Клінічний санаторій «Карпати» отримав валовий прибуток в обсязі 13 168,0 тис. грн., що на 2 710,0 тис. грн. (25,9 %) більше, ніж у попередньому періоді.

Слід відмітити, що поряд із зростанням показників основної діяльності у 2024 році, а саме надання санаторно-курортних послуг, адміністративні витрати також мали тенденцію до зростання у 2023-2024 роках до 5 066,0 тис. грн. (на 32,7 %), а витрати на збут навпаки зменшилися у 2024 році до 787,0 тис. грн. або на 3,7 %.

Враховуючи вищенаведене відзначимо, що собівартість реалізованих послуг урахуванням адміністративних витрат й витрат на збут у 2024 році також зросла до 110 103,0 тис. грн. проти 96 496,0 тис. грн. у 2023 році, що є на 14,1 % більше ніж у 2023 році. Така динаміка зазначених показників підприємства курортно-рекреаційної індустрії призвела до отримання у 2024 році прибутку від реалізації у розмірі 7 315,0 тис. грн., а у 2023 році – 5 824,0 тис. грн. Зростання цього показника відзначено на 1 491,0 тис. грн. або на 25,6 %.

В цілому, фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році мав зростання на 115,4 %. У 2023 році отримано прибуток від операційної діяльності у сумі 1 253,0 тис. грн., а у 2024 році його значення дорівнювало 2 699,0 тис. грн.

Наявність фінансової діяльності та інших видів діяльності окрім операційної призвела до формування ДП «Клінічний санаторій «Карпати» наступного чистого фінансового результату: у 2023 році чистий прибуток склав 1 107,0 тис. грн., у 2024 році – 1 848,0 тис. грн., що на 66,9 % більше значення

попереднього періоду. Витрати з податку на прибуток у досліджуваного санаторію відсутні.

Структуру фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства курортно-рекреаційної індустрії наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура фінансових результатів діяльності ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2023-2024 роки**

№	Показник	Розмір, тис. грн., за період		Частка, %, за період		Зміни у структурі, пунктів (гр.4-гр.3)
		2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	
а	б	1	2	3	4	5
1	Фінансовий результат від операційної діяльності	2 699,0	1 253,0	146,0	113,2	32,9
2	Інші фінансові доходи	2,0	0,0	0,1	0,0	0,1
3	Інші доходи	166,0	0,0	9,0	0,0	9,0
4	Фінансові витрати	-32,0	-46,0	-1,7	-4,2	2,4
5	Інші витрати	-987,0	-100,0	-53,4	-9,0	-44,4
6	Чистий фінансовий результат	1 848,0	1 107,0	100,0	100,0	0,0

Здійснений вертикальний аналіз за даними табл. 2.2 вказує на те, що фінансовий результат підприємства курортно-рекреаційної індустрії формується переважно за рахунок операційної діяльності. А саме, чистий фінансовий результат у 2024 році сформовано на 146,0 %, а у 2023 році – на 113,2 %, за рахунок фінансового результату від операційної діяльності.

Структуру фінансових результатів діяльності ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2023-2024 роки графічно представлено на рис. 2.1.

У 2024 році на 1 грн. чистого доходу від реалізації послуг досліджуване підприємство курортно-рекреаційної індустрії витратило  $\frac{104250,0+5066,0+787,0}{117418,0} = 0,94$  коп., а у попередньому періоді -  $\frac{91862,0+3817,0+817,0}{102320,0} = 0,94$  коп.

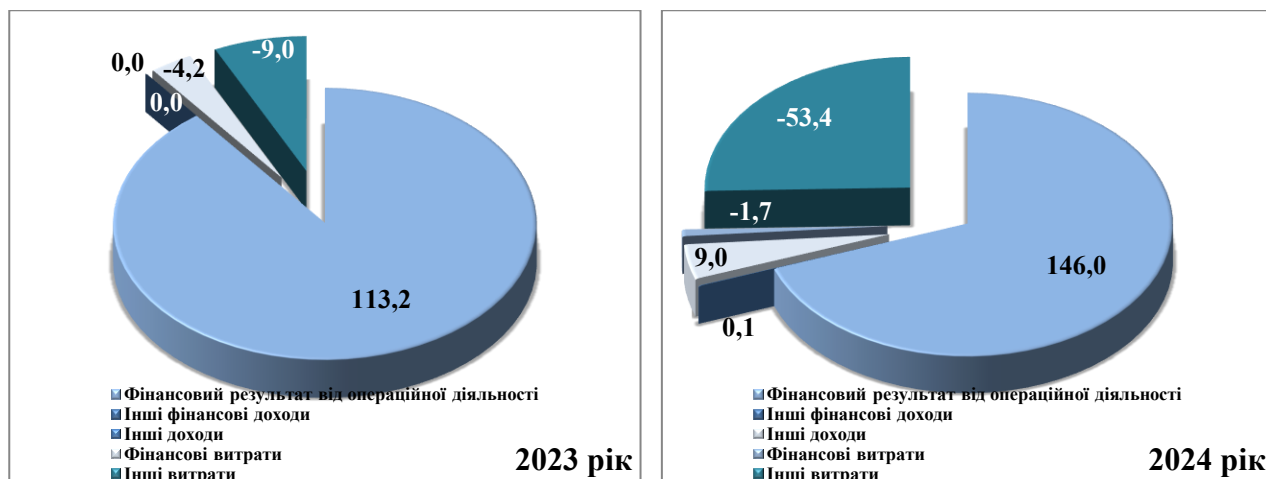


Рис. 2.1 Оцінка структури фінансових результатів діяльності ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2023-2024 роки

Ще одним важливим аспектом у виявленні можливих проблемних питань господарської діяльності ДП «Клінічний санаторій «Карпати» та необхідності розроблення антикризових заходів є дослідження акумулювання грошового потоку, який визначається як сума чистого прибутку й амортизації. За 2024 рік досліджуваний санаторій отримав позитивне значення грошового потоку у розмірі 7 952,0 тис. грн., за 2023 рік – також позитивне значення, яке дорівнювало 7 129,0 тис. грн. Різниця склала +11,5 %, що вказує на провадження ефективної діяльності підприємством курортно-рекреаційної індустрії.

Отже, проведений аналіз динаміки та структури фінансових результатів як індикаторів антикризового управління підприємством ДП «Клінічний санаторій «Карпати» свідчать про отримання позитивного чистого фінансового результату у 2024 році у розмірі 1 848,0 тис. грн., що на 66,9 % більше, ніж у попередньому році. Це відбулося за рахунок зростання доходів від реалізації послуг підприємства курортно-рекреаційної індустрії на 14,8 % при повільнішому збільшенні собівартості реалізованих послуг на 13,5 %. Спостерігається також зростання адміністративних витрат на 32,7 % та скорочення витрат на збут на 3,7 %. Чистий фінансовий результат санаторію формується переважно за рахунок основної (операційної) діяльності.

## **2.2 Факторний аналіз фінансових результатів в системі антикризового менеджменту**

Під час зростаючої нестабільності економічного середовища, що спричинено зовнішніми й внутрішніми викликами, особливого значення набуває ефективне управління фінансовими результатами підприємства. Антикризовий менеджмент покликаний забезпечити своєчасне реагування на загрози фінансовій стабільності, що передбачає глибоке дослідження чинників, які впливають на формування прибутку або збитків. У цьому контексті важливим інструментом є факторний аналіз, який дозволяє ідентифікувати ключові причини змін фінансових показників та оцінити їхній вплив.

Факторний аналіз дає змогу визначити як позитивні, так і негативні чинники, що зумовлюють відхилення фактичних результатів від планових чи попередніх періодів. Це, у свою чергу, дозволяє розробити обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на покращення фінансової ситуації, підвищення ефективності використання ресурсів та мінімізацію ризиків. У системі антикризового менеджменту такий підхід є невід'ємною складовою оцінки фінансової динаміки та формування стратегії виходу з кризових станів.

Факторний аналіз дозволяє провести аналіз впливу окремих факторів (причин) на результативний показник за допомогою детермінованих або стохастичних прийомів дослідження [49].

Розглянемо застосування факторного аналізу фінансових результатів від операційної діяльності досліджуваного ДП «Клінічний санаторій «Карпати» як складову системи антикризового менеджменту.

Формування прибутку підприємства супроводжується певним впливом об'єктивних процесів, що наявні у суспільстві, в сфері виробництва та розподілу валового внутрішнього продукту. Прибуток є підсумковим показником, результатом господарської діяльності підприємства, дослідження якого є важливим при виявленні кризових аспектів у функціонуванні такого підприємства. Прибуток підприємства піддається впливу різноманітних

чинників. І при цьому, слід враховувати особливості в акумулюванні прибутку підприємств відповідно до сфери їх діяльності, галузі національної економіки, форми власності, ступеню розвиненості ринкових відносин.

Виділимо ті чинники, які мають безпосередній вплив на операційний прибуток підприємства курортно-рекреаційної індустрії. Такими є ціна на реалізовані послуги; обсяги реалізації послуг; структура реалізованих послуг; собівартість одиниці послуг; собівартість послуг за рахунок структурних зрушень у складі послуг.

Методика розрахунку впливу на операційний прибуток вищезазначених чинників передбачає послідовний детальний аналіз кожного з них, де припускається, що інші чинники у цей час на прибуток не впливають [50, с. 26].

Застосування методики аналізу впливу цих чинників наведено у табл. 2.3.

1. Вплив на прибуток змін ціни на реалізовані санаторно-курортні послуги:

$$\Delta P^p = \sum_{i=1}^n Q_{i1} (p_{i1} - p_{i0}) \quad (2.1)$$

де  $Q_{i1}$  – обсяг реалізації  $i$ -го виду послуг у звітному періоді ( $i = 1, n$ );  $p_{i1}$ ,  $p_{i0}$  – ціна реалізації  $i$ -го виду послуг у періоді відповідно звітному та попередньому.

Для кожного  $i$ -го виду послуги встановлюється, скільки можна одержати прибутку додатково завдяки реалізації обсягів продукування послуг у звітному періоді за цінами, що перевищують ціни в попередньому періоді.

Розрахункам передувало відбір таких санаторно-курортних послуг, які користуються більшим попитом у споживачів й надають підприємству курортно-рекреаційної індустрії більшу частину доходу від їхньої реалізації.

Це наступного виду санаторно-курортні послуги з урахуванням номерного фонду санаторію:

- проживання у 2-місному номері зі зручностями (А);
- проживання у 1-кімнатному 1-місному номері «Стандарт Покращений» (Б);

- проживання у 2-кімнатному 2-місному номері «Люкс» 1 категорії (В);
- проживання у 2-кімнатному 1-місному номері «Напівлюкс» (Г);
- проживання у 2-кімнатному 2-місному номері «Напівлюкс» (Д).

Розрахунок впливу на прибуток змін ціни на реалізовані санаторно-курортні послуги за їх видами представлено нижче:

$$\Delta P_A^p = 15800(1500,00 - 1380,00): 1000 = 1896,0 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічні розрахунки були здійснені для інших видів послуг, а саме:

$$\Delta P_B^p = 1738,1 \text{ тис. грн.}, \quad \Delta P_C^p = 593,7 \text{ тис. грн.}, \quad \Delta P_D^p = 1273,1 \text{ тис. грн.},$$

$$\Delta P_E^p = 912,1 \text{ тис. грн.}$$

Сукупний вплив на прибуток змін ціни реалізації санаторно-курортних послуг:

$$\Delta P^p = 1896,0 + 1738,1 + 593,7 + 1273,1 + 912,1 = 6413,0 \text{ тис. грн.}$$

2. Вплив на прибуток змін обсягів реалізації санаторно-курортних послуг:

$$\Delta P^Q = P_0 \left( \frac{S_{1,Q}}{S_0} - 1 \right) \quad (2.2)$$

де  $P_0$  – прибуток від реалізованих послуг за попередній період;

$S_{1,Q}$  – фактична собівартість реалізованих послуг у звітному періоді, що розрахована в цінах і тарифах попереднього періоду,

$$S_{1,Q} = \sum_{i=1}^n s_{i0} Q_{i1} \quad (2.3)$$

$s_{i0}$  – собівартість  $i$ -го виду послуг в попередньому періоді;  $Q_{i,1}$  – обсяг реалізації  $i$ -го виду послуг у звітному періоді;  $S_0$  – фактична собівартість реалізованих послуг в попередньому періоді,

$$S_0 = \sum_{i=1}^n s_{i0} Q_{i0} \quad (2.4)$$

де  $Q_{i,Q}$  – обсяг реалізації  $i$ -го виду послуг в попередньому періоді.

Таблиця 2.3

**Вихідні дані та розрахункові показники для аналізу операційного прибутку від реалізованих послуг  
ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за чинниками**

Вид послуг	Обсяг реалізації, од., за період		Ціна реалізації одиниці послуги, тис. грн., за період		Собівартість одиниці послуги, тис. грн., за період		Виручка від реалізації послуг, тис. грн., за період		Собівартість реалізованих послуг, тис. грн., за період		Прибуток від реалізованих послуг, тис. грн., за період		Зміни прибутку від реалізації ΔР (гр.11-гр.12)
	2024 р. Q <sub>i1</sub>	2023 р. Q <sub>i0</sub>	2024 р. p <sub>i1</sub>	2023 р. p <sub>i0</sub>	2024 р. s <sub>i1</sub>	2023 р. s <sub>i0</sub>	2024 р. V <sub>i1</sub> (гр.1 x гр.3)	2023 р. V <sub>i0</sub> (гр.2 x гр.4)	2024 р. S <sub>i1</sub> (гр.1 x гр.5)	2023 р. S <sub>i0</sub> (гр.2 x гр.6)	2024 р. P <sub>i1</sub> (гр.7 x гр.9)	2023 р. P <sub>i0</sub> (гр.8 x гр.10)	
а	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
А	15 800	12 600	1 500,00	1 380,00	1 410,00	1 290,00	23700,0	17388,0	22278,0	16 254,0	1 422,0	1 134,0	288,0
Б	19 100	19 800	1 885,00	1 794,00	1 785,00	1 704,93	36003,5	35521,2	34093,5	33 757,6	1 910,0	1 763,6	146,4
В	7 240	7 921	1 720,00	1 638,00	1 651,00	1 575,00	12452,8	12974,7	11953,2	12 475,7	499,6	499,0	0,5
Г	10 609	9 002	2 520,00	2 400,00	2 260,61	2 189,00	26734,7	21604,1	23982,8	19 704,7	2 751,9	1 899,4	852,5
Д	9 501	8 000	1 950,00	1 854,00	1 873,00	1 788,00	18527,0	14832,0	17795,4	14 304,0	731,6	528,0	203,6
Разом	х	х	х	х	х	х	117 418,0	102 320,0	110 103,0	96 496,0	7 315,0	5 824,0	1 491,0

З'ясовується, скільки додатково було отримано прибутку тільки завдяки збільшенню обсягів продукування окремих видів санаторно-курортних послуг. Для зручності порівняння обсяги виражені через собівартість (з метою уникнення впливу цінового чинника).

Припускається, що пропорційно до зміни обсягів продукування санаторно-курортних послуг змінюється прибуток.

Фактична собівартість реалізованих послуг у 2024 році за видами послуг:

$$S_{A1,0} = 15800 * 1290,00 / 1000 = 20382,0 \text{ тис. грн.}$$

Для останніх видів послуг фактична собівартість склала:

$$S_{B1,0} = 32564,2 \text{ тис. грн.}, S_{B1,0} = 11403,0 \text{ тис. грн.}, S_{Г1,0} = 23223,1 \text{ тис. грн.},$$

$$S_{Д1,0} = 16987,8 \text{ тис. грн.}$$

$$S_{1,0} = 20382,0 + 32564,2 + 11403,0 + 23223,1 + 16987,8 = 104560,1 \text{ тис. грн.}$$

Вплив на прибуток змін обсягів реалізації послуг дорівнює:

$$\Delta P^Q = 5824,0 \left( \frac{104560,1}{96496,0} - 1 \right) = 486,7 \text{ тис. грн.}$$

3. Вплив на прибуток змін у структурі реалізованих санаторно-курортних послуг:

$$\Delta P^{Q'} = P_0 \left( \frac{V_{1,0}}{V_0} - \frac{S_{1,0}}{S_0} \right) \quad (2.5)$$

де  $V_{1,0}$  – обсяги реалізації послуг у звітному періоді за цінами попереднього періоду;  $V_0$  – виручка від реалізації послуг за попередній період,

$$V_{1,0} = \sum_{i=1}^n Q_i p_{i0}. \quad (2.6)$$

Обсяги реалізації санаторно-курортних послуг за їх видами у 2024 році за цінами попереднього періоду є такими:

$$V_{A1,0} = 15800 * 1380,00 / 1000 = 21804,0 \text{ тис. грн.}$$

$$V_{B1,0} = 34265,4 \text{ тис. грн.}, V_{B1,0} = 11859,1 \text{ тис. грн.}, V_{Г1,0} = 25461,6 \text{ тис. грн.}$$

$$V_{Д1,0} = 17614,9 \text{ тис. грн.}$$

$$V_{1,0} = 21804,0 + 34265,4 + 11859,1 + 25461,6 + 17614,9 = 111005,0 \text{ тис. грн.}$$

Вплив на прибуток змін у структурі реалізованих санаторно-курортних послуг:

$$\Delta P^{Q'} = 5824,0 \left( \frac{111005,0}{102320,0} - \frac{104560,1}{96496,0} \right) = 7,6 \text{ тис. грн.}$$

4. Вплив на прибуток змін собівартості одиниці санаторно-курортних послуг

$$\Delta P^s = \sum_{i=1}^n (s_{i1} - s_{i0}) Q_{i1} \quad (2.7)$$

де  $s_{i1}$  – собівартість  $i$ -го виду послуг у звітному періоді.

Вплив на прибуток змін собівартості послуг за їх видами:

$$\Delta P_A^s = 15800 * (1410,00 - 1290,00) : 1000 = 1896,0 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta P_B^s = 1529,3 \text{ тис. грн.}, \Delta P_C^s = 550,2 \text{ тис. грн.}, \Delta P_D^s = 759,7 \text{ тис. грн.},$$

$$\Delta P_E^s = 807,6 \text{ тис. грн.}$$

Сукупне збільшення собівартості санаторно-курортних послуг (тобто зменшення прибутку) зумовлюється збільшенням собівартості одиниці послуг:

$$\Delta P^s = 1896,0 + 1529,3 + 550,2 + 759,7 + 807,6 = 5542,9 \text{ тис. грн.}$$

5. Вплив на прибуток змін собівартості санаторно-курортних послуг за рахунок структурних зрушень у складі послуг досліджуваного санаторію:

$$\Delta P^{SQ} = S_0 \frac{V_{1,0}}{V_0} - S_{1,0} \quad (2.8)$$

Вплив на прибуток змін собівартості санаторно-курортних послуг за рахунок структурних зрушень у складі послуг ДП «Клінічний санаторій «Карпати» складає:

$$\Delta P^{SQ} = 96496,0 \frac{111005,0}{102320,0} - 104560,1 = 126,6 \text{ тис. грн.}$$

6. Сукупний вплив чинників на прибуток від реалізації санаторно-курортних послуг:

$$\Delta P^r = \Delta P^p + \Delta P^Q + \Delta P^{Q'} + \Delta P^s + \Delta P^{SQ} \quad (2.9)$$

$$\Delta P^r = 6413,0 + 486,7 + 7,6 - 5542,9 + 126,6 = 1491,0 \text{ тис. грн.},$$

тобто відбулося зростання.

## 7. Загальні зміни на фінансовий результат від операційної діяльності

$$\Delta P = P_1 - P_0 = \Delta P^K + \Delta P^O \quad (2.10)$$

де  $P_1, P_0$  – фінансовий результат від операційної діяльності за звітний / попередній період;  $\Delta P^O$  - зміни фінансового результату від реалізації послуг,  $\Delta P^K$  - зміни інших операційних доходів (витрат).

Загальне зменшення фінансового результату від операційної діяльності:

$$\Delta P = 2699,0 - 1253,0 = 1491,0 + 109,0 - 154,0 = 1446,0$$

Структуру змін операційного прибутку ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за чинниками з числовими абсолютними показниками й відсотками представлено на рис. 2.2.

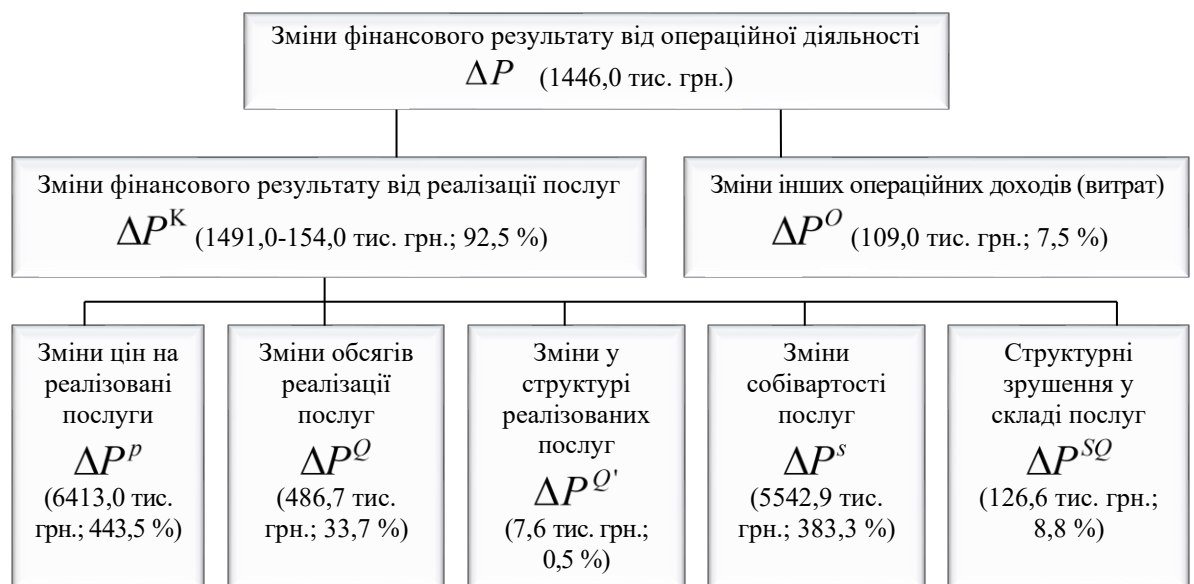


Рис. 2.2 Структура змін фінансового результату від операційної діяльності ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2024 рік

Зростання прибутку від операційної діяльності до 1446,0 тис. грн. пояснюється зростанням прибутку від реалізації послуг (92,5 %) та зростанням інших операційних доходів й зменшенням інших операційних витрат (7,5 %).

Вирішальними чинниками зростання прибутку від реалізації послуг підприємства курортно-рекреаційної інфраструктури були наступні: підвищення цін на реалізовані послуги (за умови виключення впливу інших чинників цей

чинник сприяв би збільшенню операційного прибутку в 4,4 рази порівняно з фактичним рівнем); збільшення собівартості реалізованої послуги (внаслідок дії цього чинника за умови незмінності інших чинників операційний прибуток зменшився б майже в 3,8 рази порівняно з фактичним рівнем).

Оскільки ціни на реалізовані санаторно-курортні послуги зросли більше, ніж їх собівартість, то прибуток у загальному підсумку значно зріс. Вплив чинника змін обсягів реалізації санаторно-курортних послуг становить 33,7 %, а структурних зрушень у складі таких послуг – 8,8 %. Вплив чинника змін у структурі реалізованих санаторно-курортних послуг виявився неістотним. Загалом у фактичному збільшенні операційного прибутку частка цього чинника складає 0,5 %.

Для виявлення потенційних кризових моментів у діяльності підприємства курортно-рекреаційної інфраструктури доцільно провести факторний аналіз рентабельності.

Фінансовий аналіз передбачає використання різноманітних показників рентабельності [50, с. 42]. Вони є відносними, які вказують на те, скільки одиниць прибутку (балансового, чистого, операційного, оподаткованого тощо) отримують на одиницю реалізованої санаторно-курортної послуги (активів, виробничих фондів власного капіталу тощо).

Тобто, під час визначення показників рентабельності у чисельнику завжди знаходиться прибуток. Показники рентабельності всеохоплююче відображають ефективність виробничої (операційної), інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, що зацікавлює учасників економічного процесу [45, 46, 47, 51, 52].

Розрахуємо вплив на зміну рентабельності наступних чинників – зміни цін й собівартості реалізованої санаторно-курортної послуги.

Основні показники рентабельності представлено у табл. 2.4, розраховані за вихідними даними фінансової звітності ДП «Клінічний санаторій «Карпати» (форма № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», форма № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)») [48].

**Основні показники рентабельності ДП «Клінічний санаторій «Карпати»**

Рентабельність	Формула для розрахунку	Джерело інформації	2024 рік	2023 рік	Відхилення
	Операційний прибуток / Чиста виручка від реалізації	ф.№2, р.2190 /ф.№2, р.2000	0,023	0,012	0,011
Реалізованих послуг за прибутком від реалізації $R_Q$	Прибуток від реалізації / Чиста виручка від реалізації	ф.№2, р.2090 – р.2130 – р.2150 /ф.№2, р. 2000	0,062	0,057	0,005
Реалізованих послуг за прибутком від реалізації $R^ч_Q$	Чистий прибуток / Чиста виручка від реалізації	ф.№2, р.2350 /ф.№2, р.2000	0,016	0,011	0,005
Капіталу (активів) $R_A$	Чистий прибуток / Актив балансу	ф.№2, р.2350 /ф.№1, р.1300	0,023	0,016	0,008
Власного капіталу $R_{ВК}$	Чистий прибуток / Власний капітал	ф.№2, р. 2350 /ф.№1, р.1495 + р.1520 + р.1521 + р.1525 + р.1526 + р.1665	0,051	0,032	0,019
Виробничих фондів $R_{ВФ}$	Чистий прибуток / Виробничі фонди	ф.№2, р. 2350 /ф.№1, р.1010 + р.1101 + р.1102	0,033	0,021	0,012

Позначимо рентабельність санаторно-курортних послуг за 2023 та 2024 рік відповідно  $R_{Q0}$  та  $R_{Q1}$ .

Загальна зміна рентабельності складе:

$$\Delta R_Q = R_{Q1} - R_{Q0} \quad (2.11)$$

Рентабельність реалізованих санаторно-курортних послуг:

$$R_{Q0} = P_0 / V_0 ; R_{Q1} = P_1 / V_1 \quad (2.12)$$

де  $P_0$ ,  $P_1$  – прибуток від реалізації послуг за період відповідно у 2023 та 2024 році,

$$P_0 = V_0 - S_0; P_1 = V_1 - S_1 \quad (2.13)$$

$S_0, S_1$  – собівартість реалізованих послуг за період - відповідно 2023 та 2024 рік;

$V_0, V_1$  – чиста виручка від реалізації послуг за період - відповідно 2023 та 2024 рік.

Тоді,

$$R_{Q0} = (V_0 - S_0) / V_0; R_{Q1} = (V_1 - S_1) / V_1. \quad (2.14)$$

Вплив на зміну рентабельності цінового чинника  $\Delta R_p$  було розраховано за методом ланцюгових підстановок. Також слід ввести припущення, що собівартість не змінюється, а саме залишається на рівні попереднього року:

$$R_p = \frac{V_1 - S_0}{V_1} - \frac{V_0 - S_0}{V_0} \quad (2.15)$$

Вводячи припущення, що виручка від реалізації не змінюється, а буде на рівні звітного року, то вплив фактору змін собівартості буде таким:

$$R_s = \frac{V_1 - S_1}{V_1} - \frac{V_1 - S_0}{V_1} \quad (2.16)$$

Сума впливу двох вказаних чинників буде відповідати загальній зміні рентабельності за період, а саме:

$$\Delta R_Q = \Delta R_p + \Delta R_s \quad (2.17)$$

Розрахунок представлено за вихідними даними з табл. 2.3.

$$R_{Q0} = \frac{5824,0}{102320,0} = 0,057 \text{ або } 5,7 \text{ коп. (на 1 грн.)}$$

$$R_{Q1} = \frac{7315,0}{117418,0} = 0,062 \text{ або } 6,2 \text{ коп. (на 1 грн.)}$$

$$\Delta R_Q = 0,062 - 0,057 = 0,005 \text{ або } 0,5 \text{ коп. (на 1 грн.)}$$

$$\Delta R_p = \frac{117418,0 - 96496,0}{117418,0} - \frac{102320,0 - 96496,0}{102320,0} = 0,121 \text{ або } 12,1 \text{ коп. (на 1 грн.)}$$

$$\Delta R_s = \frac{117418,0 - 110103,0}{117418,0} - \frac{117418,0 - 96496,0}{117418,0} = -0,116 \text{ або } -11,6 \text{ коп. (на 1 грн.)}$$

$$\Delta R_Q = 0,121 + (-0,116) = 0,005 \text{ або } 0,5 \text{ коп. (на 1 грн.)}$$

Отже, рентабельність реалізованих санаторно-курортних послуг зростає завдяки підвищенню цін. Водночас зростання собівартості зменшило

рентабельність. Якщо зміни рентабельності (0,005) узяти за 100 %, то вплив ціни буде дорівнювати 2420 %, а собівартості – 2320 %. Тобто, завдяки підвищенню цін (при стабільній собівартості) рентабельність мала б змогу зрости у 24 рази ( $0,121 : 0,005 = 24,20$ ). Але зростання собівартості (за умов стабільних цін реалізації) призвело до зменшення рентабельності у 23 рази ( $0,116 : 0,005 = 23,20$ ).

Проведемо аналіз рентабельності виробничих фондів для досліджуваного підприємства курортно-рекреаційної індустрії.

Факторна модель рентабельності виробничих фондів надана таким чином:

$$R_{VF} = \frac{P}{OVF + ObVF} = \frac{\frac{P}{V}}{\frac{OVF}{V} + \frac{ObVF}{V}} = \frac{1 - \frac{S}{V}}{\frac{OVF}{V} + \frac{ObVF}{V}} = \frac{1 - \left(\frac{ZP}{V} + \frac{M}{V} + \frac{Am}{V}\right)}{\frac{OVF}{V} + \frac{ObVF}{V}} \quad (2.18)$$

де  $\frac{P}{V}$  - рентабельність послуг;  $\frac{S}{V}$  - витрати на 1 грн. послуги за повною собівартістю;  $\frac{ZP}{V}$ ,  $\frac{M}{V}$ ,  $\frac{Am}{V}$  - частка відповідно зарплати, вартості матеріалів та амортизації у реалізованих послугах  $V$ ;  $OVF$ ,  $ObVF$  – середня за період вартості виробничих фондів відповідно основних та оборотних;  $\frac{OVF}{V}$  - фондомісткість послуги за основними виробничими фондами;  $\frac{ObVF}{V}$  - коефіцієнт закріплення обігових коштів.

Кількісна оцінка впливу окремих чинників на рівень рентабельності виробничих фондів розраховується за допомогою методу ланцюгових підстановок або інтегральним методом оцінювання впливу чинників [50, с. 54].

Проаналізуємо вплив чинників на рівень рентабельності виробничих фондів для ДП «Клінічний санаторій «Карпати». Вихідні дані й розрахункові показники показані у табл. 2.5. Рівень рентабельності виробничих фондів завдяки сформованому прибутку у 2024 році має позитивне значення та складає 3,42 %. А у 2023 році отримано санаторієм нижчий рівень прибутку, ніж у попередньому році, тому рентабельність виробничих фондів дорівнювала 2,22 %, тобто різниця у отриманих значеннях складає 1,20 пункти.

**Вихідні дані для факторного аналізу рентабельності виробничих фондів ДП «Клінічний санаторій «Карпати»**

№	Показник	Період	
		2024 рік	2023 рік
1	Фінансовий результат до оподаткування	1 848,0	1 107,0
2	Чиста виручка від реалізації послуг, тис. грн.	117 418,0	102 320,0
3	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	53 189,5	49 306,0
4	Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів (запасів), тис. грн.	832,5	589,0
5	Середньорічна вартість виробничих фондів, тис. грн.	54 022,0	49 895,0
6	Коефіцієнт фондомісткості послуги, коп. на 1 грн.	45,30	48,19
7	Коефіцієнт закріплення обігових коштів, коп. на 1 грн.	0,71	0,58
8	Рентабельність реалізованих послуг, коп. на 1 грн.	1,57	1,08
9	Рентабельність виробничих фондів, коп. на 1 грн.	3,42	2,22

Отже, у результаті проведеного аналізу зазначимо наступне:

1 Збільшення частки прибутку на 1 грн. реалізованої послуги спричинило підвищення рівня рентабельності на 1,01 пункти (3,23 – 2,22), де  $3,23 = 1,57 : (48,19 + 0,58) * 100 \%$ . Тобто, визначається, на скільки пунктів змінився б рівень рентабельності фондів, якби вони використовувались з ефективністю попереднього періоду. Тим самим виокремлюється вплив прибутку реалізованої санаторно-курортної послуги.

2 Зменшення фондомісткості, або збільшення фондівіддачі основних виробничих фондів, призвело до збільшення рентабельності фондів на 0,20 пункти (3,43 – 3,23),  $3,43 = 1,57 : (45,30 + 0,58) * 100 \%$ . У цьому разі виключається вплив коефіцієнта закріплення обігових коштів, оскільки в розрахунку він береться на рівні попереднього періоду.

3 Зменшення коефіцієнта закріплення обігових коштів, тобто прискорення їх оборотності, не спричинило суттєвого впливу на рентабельності виробничих фондів. Розрахунок склав -0,01 пункти (3,42 – 3,43). Таким чином, рентабельність фондів за наведеними чинниками загалом збільшилася на 1,20 пункти (1,01 + 0,20 – 0,01), що відповідає загальній зміні рентабельності фондів за 2024 рік порівняно з попереднім періодом.

## **2.3 Аналіз практики антикризового управління на досліджуваному підприємстві**

У контексті сучасних економічних викликів та функціонування бізнесу в умовах воєнного часу ефективне антикризове управління набуває особливої важливості для суб'єктів підприємництва, зокрема у сфері санаторно-курортної діяльності. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, коливання попиту на оздоровчі послуги, вплив сезонних факторів, загострення конкуренції, наявність збройного конфлікту на території країни зумовлюють необхідність впровадження на підприємствах курортно-рекреаційної індустрії системи заходів, спрямованих на попередження та подолання кризових явищ.

Одним із ключових етапів антикризового управління є оцінка фінансового стану підприємства курортно-рекреаційної індустрії, яка слугує основою для виявлення внутрішніх резервів, формування стратегії стабілізації та забезпечення фінансової стійкості. Аналіз фінансових показників дозволяє своєчасно виявити негативні тенденції, оцінити рівень ризиків і прийняти обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на відновлення ефективної діяльності санаторно-курортного закладу.

Розглянемо практику антикризового управління на базі досліджуваного підприємства курортно-рекреаційної індустрії ДП «Клінічний санаторій «Карпати» з акцентом на оцінці його фінансового стану як ключового індикатора економічної безпеки та передумови для подальшого розвитку.

Слід зазначити, що стійкий фінансовий стан підприємства формується під час всієї виробничо-господарської діяльності. Та його оцінку можливо об'єктивно провести не шляхом розрахунку одного, навіть найважливішого, показника, а лише за допомогою комплексу, системи показників, які ґрунтовно й усебічно представляють характеристику господарської діяльності підприємства.

Доцільно вказати на те, що зростання ефективності продукування санаторно-курортних послуг й подальший розвиток підприємства курортно-

рекреаційної індустрії можна досягти за умови зниження собівартості таких послуг й ефективного управління витратами підприємства.

Собівартість санаторно-курортних послуг є одним із показників, де знаходять відображення усі сторони діяльності підприємства. У ньому акумулюються у грошовому вираженні витрати матеріально-технічних, трудових й фінансових ресурсів, пов'язаних з підготовкою, організацією, продукуванням й реалізації санаторно-курортних послуг. Собівартість належить до вирішальних чинників, які впливають на прибуток підприємств й показники рентабельності. Тому економічний аналіз цього показника є базисом для прийняття керівництвом санаторію обґрунтованих ефективних рішень щодо зниження собівартості послуг й розроблення заходів, попереджуючих кризи у його діяльності.

Аналіз собівартості санаторно-курортних послуг за класифікаційними ознаками (за економічними елементами операційних витрат, за калькуляційними статтями собівартості на одиницю послуги та інші) дозволяє підвищити ефективність виробничої управлінської діяльності санаторію завдяки виявленим резервам зниження витрат.

Факторний аналіз собівартості санаторно-курортних послуг ДП «Клінічний санаторій «Карпати» передбачає аналіз: динаміки операційних витрат; структури операційних витрат за економічними елементами [50, с. 60].

Проведемо аналіз динаміки операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої послуги. Вихідні дані для такого аналізу показано в табл. 2.6.

Операційні витрати санаторію за попередній період становлять 102 072,0 тис. грн., за 2024 рік – 115 835,0 тис. грн.

Збільшення витрат спричинюється зростанням матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи та інших операційних витрат.

Сукупні витрати зросли на 13,5 %, матеріальні витрати – на 6,4 %, витрати на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи зросли відповідно на 33,2 % й 29,4 %, інші операційні витрати – на 9,1 %.

**Вихідні дані для аналізу динаміки операційних витрат  
ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2023-2024 роки**

№	Показник	Період		Відхилення	
		2023 рік	2024 рік	абсолютні (гр.2-гр.1)	відносні (гр.3:гр.1x100 %)
	а	1	2	3	4
1	Виручка від реалізації послуг	102 320,0	117 418,0	15 098,0	14,8
2	Матеріальні витрати	61 317,0	65 244,0	3 927,0	6,4
3	Витрати на оплату праці	22 899,0	30 505,0	7 606,0	33,2
4	Відрахування на соціальні заходи	5 256,0	6 803,0	1 547,0	29,4
5	Амортизація	6 022,0	6 104,0	82,0	1,4
6	Інші операційні витрати	6 578,0	7 179,0	601,0	9,1
7	Операційні витрати разом	102 072,0	115 835,0	13 763,0	13,5

Витрати на 1 грн. вартості реалізованої послуги за 2023 рік складають:

$$102\,072,0 / 102\,320,0 = 0,99758 = 99,76 \text{ коп.}$$

за 2024 рік:  $115\,835,0 / 117\,418,0 = 0,98652 = 98,65 \text{ коп.}$

Витрати зменшилися на 1,11 %, завдяки тому, що темпи збільшення виручки від реалізації послуг перевищили темпи зростання собівартості відповідно на 14,8 та 13,5 %.

Випередження виручки від реалізації санаторно-курортних послуг становить 1,27 пункти (14,8 – 13,5).

Витрати на 1 грн. реалізованих послуг за 2024 рік у порівняних цінах становлять  $\frac{S_{10}}{V_{10}} = \frac{104560,1}{111005,0} = 94,19 \text{ коп.}$ , що нижче, ніж за попередній період на 1,47 %  $(\frac{94,19-95,60}{95,60})$ . Для 2023 року  $\frac{S_{10}}{V_{10}} = \frac{96871,0}{101329,0} = 95,60 \text{ коп.}$

Проаналізуємо структуру операційних витрат за економічними елементами. Узагальнені вихідні дані для аналізу структури операційних витрат за економічними елементами для ДП «Клінічний санаторій «Карпати» отримано з фінансової звітності – форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», розділ III «Елементи операційних витрат» [48].

Такі дані дозволяють визначити, до якого типу виробництва (продукування послуг) належить досліджуване підприємство курортно-рекреаційної індустрії за

переважанням використовуваних ресурсів (матеріало-, трудо- чи фондомістке). Результати аналізу дозволять визначити найактуальніші для санаторію напрямки зниження собівартості. Аналіз структури операційних витрат за економічними елементами потрібний також для того, щоб санаторій не потрапив у «ножиці» еластичного попиту на свої послуги та нееластичного власного попиту на ті чи інші виробничі ресурси.

Вихідні дані й розрахунки для аналізу собівартості послуг за економічними елементами для ДП «Клінічний санаторій «Карпати» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Економічні елементи операційних витрат ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2023-2024 роки**

Елемент витрат	Витрати, тис грн.		Частка, %		Відхилення, (+;-)	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	тис. грн., (гр.2 - гр.1)	%, (гр.5:гр.1*100 %)
а	1	2	3	4	5	6
Матеріальні витрати	61 317,0	65 244,0	60,1	56,3	3 927,0	6,4
Витрати на оплату праці	22 899,0	30 505,0	22,4	26,3	7 606,0	33,2
Відрахування на соціальні заходи	5 256,0	6 803,0	5,1	5,9	1 547,0	29,4
Амортизація	6 022,0	6 104,0	5,9	5,3	82,0	1,4
Інші операційні витрати	6 578,0	7 179,0	6,4	6,2	601,0	9,1
Разом	102 072,0	115 835,0	100,0	100,0	13 763,0	13,5

Дані таблиці свідчать про матеріаломісткий характер виробництва (продукування послуг) досліджуваного санаторію ДП «Клінічний санаторій «Карпати»: частка матеріальних витрат у попередньому періоді становила 60,1 %, 2024 році - 56,3 %. Темп збільшення витрат за цією статтею на 7,1 пункти був меншим темпу зростання повної собівартості. Трохи менше ніж на третину сукупні витрати обумовлені витратами на оплату праці: відповідно у попередньому періоді – 22,4 %, у 2024 році – 26,3 %. Темпи збільшення витрат на оплату праці у 0,41 разів вищі, ніж загальні темпи збільшення витрат (13,5:33,2). Відрахування на соціальні заходи за темпами зростання знаходяться на другому місці після витрат на оплату праці, що складає 29,4 %. Їх відхилення

склали у сторону зростання на 1547,0 тис. грн. Витрати на амортизацію зросли на 82,0 тис. грн. або на 1,4 %. Поряд з цим, відзначено скорочення їх частки у структурі витрат у 2024 році з 5,9 % до 5,3 %. Частка інших операційних витрат у структурі витрат також зменшилася у 2024 році з 6,4 % до 6,2 %.

Проаналізуємо склад й джерела утворення майна досліджуваного санаторію. Традиційно структура й джерела утворення майна підприємства оцінюються з використанням порівняльного аналітичного балансу. Для цього вихідний баланс доповнено показниками структури, абсолютної та структурної динаміки вкладень й джерел коштів санаторію за звітний період. Під час дослідження використані такі прийоми аналізу – горизонтального (абсолютні й відносні зміни статей балансу) й вертикального (питома вага статей і їх зміни).

На основі структури таких змін сформовані висновки щодо домінування джерел надходження нових коштів й спрямування їх інвестування. Забезпечення наступних витрат і платежів й доходи майбутніх періодів вказують заборгованість підприємства власне собі, тобто це є його власними коштами. І такі статті в агрегованому порівняльному балансі додано до власного капіталу.

Агрегований порівняльний аналітичний баланс ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2024-2023 роки показано у додатку Б й сформовані такі висновки.

Протягом усього досліджуваного періоду майно санаторію зростало – з 55 689,0 тис. грн. до 79 336,0 тис. грн., де темп зростання склав 26,9 % за 2023 рік та 12,3 % за 2024 рік. Розглядаючи актив балансу санаторію можна відзначити, що більшу його частину складають необоротні активи – близько 70,0 %, а оборотні активи – відповідно 30,0 % за аналізований період. У складі оборотних активів домінують кошти та їх еквіваленти, що на кінець 2024 року дорівнювало 20 041,0 тис. грн.

Джерела майна ДП «Клінічний санаторій «Карпати» сформовані за рахунок власного та позикового капіталу, частка яких на кінець 2024 року дорівнювала 45,6 % та 54,4 % відповідно. Сума статутного капіталу за весь аналізований період не змінювалась і становить 21106,0 тис. грн. У структурі власного капіталу протягом усього досліджуваного періоду наявний

нерозподілений прибуток, який на кінець 2024 року склав 10 164 тис. грн. або 12,8 %. Його зростання за 2023 рік відбулося на 7,6 %, а за 2024 рік – на 15,3 %.

У складі джерел майна ДП «Клінічний санаторій «Карпати» довгострокові зобов'язання відсутні, а наявні лише кредиторська заборгованість й поточні зобов'язання. Кредиторська заборгованість й поточні зобов'язання у структурі джерел формування майна займають 54,4 %. Їх зростання у 2024 році відзначено на рівні 19,7 %.

Разом з отриманими показниками майнового стану санаторію під час горизонтального й вертикального аналізу балансу, були розраховані відносні аналітичні показники: активна частина основних засобів; коефіцієнт зносу основних засобів; коефіцієнт оновлення; коефіцієнт мобільності активів.

Частку основних засобів в активах розраховано як відношення залишкової вартості основних засобів до активів. Відзначено зменшення такої частки за 2023-2024 роки з 0,73 до 0,69 при наявному зростанні обсягів реалізації послуг, що є позитивним моментом.

Коефіцієнт зносу основних засобів визначено як відношення суми зносу основних засобів до первісної вартості основних засобів. Цей коефіцієнт характеризує рівень фізичного та морального зносу основних фондів, значення якого за аналізований період складає 0,42 та 0,43 відповідно.

Коефіцієнт оновлення основних засобів визначає рівень фізичного і морального оновлення основних фондів, який розрахований як відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів. За 2023-2024 роки оновлення основних засобів незначно скоротилося з 0,10 до 0,07.

Коефіцієнт мобільності активів розраховано як відношення мобільних активів до немобільних активів. Напрямок позитивних змін на підприємстві є зростання цього показника з рекомендованим рівнем  $K_{\text{моб}} = 0,5$  [50, 51, 52]. Для ДП «Клінічний санаторій «Карпати» значення цього коефіцієнту зросло з 0,36 до 0,44, але не досягло рекомендованого рівня. Тобто, 0,44 одиниць обігових коштів

припадає на одиницю необігових, що свідчить про недостатню потенційну можливість перетворення активів у ліквідні кошти.

Наступним кроком дослідження діяльності санаторію став аналіз майнового стану за критерієм «Виручка від реалізації» за двома напрямками:

1 Аналіз співвідношення між темпами збільшення виручки від реалізації  $\Delta V$  і підсумку балансу  $\Delta B$ . Якщо  $\Delta V > \Delta B$ , то активи (майно) підприємства використовується ефективніше, ніж у попередньому періоді, якщо  $\Delta V < \Delta B$  - менш ефективно.

Підсумок балансу ДП «Клінічний санаторій «Карпати» на початок попереднього періоду становить 55 689,0 тис. грн. Виконаємо розрахунок:

$$\Delta V = \frac{117418,0}{102320,0} = 1,148;$$

$$\Delta B = [(79336,0 + 70653,0): 2]: [(70653,0 + 55689,0): 2] = 1,187$$

Оскільки  $\Delta V = 1,148 < \Delta B = 1,187$ , то ефективність використання майна досліджуваного санаторію знижується.

2 Аналіз частки інтенсивних й екстенсивних чинників у зростанні виручки від реалізації послуг, кількісне визначення, наскільки це збільшення зумовлене збільшенням розміру майна і наскільки – його кращим використанням (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Вихідні дані для визначення частки інтенсивних і екстенсивних чинників у зростанні виручки від надання послуг ДП «Клінічний санаторій «Карпати»**

№	Показник	Період	
		2023 рік	2024 рік
1	Середньорічний підсумок балансу	63 171,0	74 994,5
2	Виручка від реалізації послуги, тис. грн.	102 320,0	117 418,0
3	Ресурсовіддача (р.2 : р.1)	1,6197	1,5657

Внесок чинника:

екстенсивного –  $(74\,994,5 - 63\,171,0) * 1,6197 = 19150,9$  тис. грн.

інтенсивного –  $(1,5657 - 1,6197) * 74\,994,5 = -4052,9$  тис. грн.

Виручка від реалізації збільшилася на 15 098,0 тис. грн. Так, внесок екстенсивного чинника становить 126,8 %, інтенсивного – -26,8 %, тож санаторій збільшував обсяги реалізації послуг переважно завдяки збільшенню активів.

Проведемо аналіз фінансової стійкості ДП «Клінічний санаторій «Карпати» як однієї з найважливіших характеристик його фінансового стану. Для цього дослідимо абсолютні показники фінансової стійкості. Вартість запасів (З) порівнюється з послідовно поширюваним переліком таких джерел фінансування: власні обігові кошти (ВОК), власні обігові кошти і довгострокові кредити та позики (ВОК + К<sup>Д</sup>); власні обігові кошти, довго- та короткострокові кредити і позики (ВОК + К<sup>Д</sup> + К<sup>К</sup>). Тож, сума власних обігових коштів визначається як різниця між власним капіталом (ВК) та вартістю необоротних активів (НА), на покриття якої насамперед спрямовується власний капітал:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} - \text{НА} \quad (2.19)$$

Наявність власних обігових коштів, тобто додатне значення ВОК – мінімальна умова фінансової стійкості.

Загальноприйнятою формулою визначення власних обігових коштів (або робочий капітал; капітал, що функціонує) є різниця між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями, або різниця між сумою власного капіталу і довгострокових зобов'язань та необоротними активами. Отже, власні обігові кошти є частиною обігових коштів, яка фінансується за рахунок власних коштів та довгострокових зобов'язань. При цьому останні прирівнюються до власних коштів, хоча вони не є такими.

Для визначення типу фінансової стійкості розмір власних обігових коштів розраховано як різницю між власним капіталом і необоротними активами.

Відповідно до забезпеченості запасів згаданими варіантами фінансування можливі чотири типи фінансової стійкості [50, с. 84].

1. Абсолютна стійкість – для забезпечення запасів (З) достатньо власних обігових коштів; платоспроможність підприємства гарантована:  $Z < \text{ВОК}$ ;

2. Нормальна стійкість - для забезпечення запасів крім власних обігових коштів залучаються довгострокові кредити та позики; платоспроможність гарантована:  $Z < \text{ВОК} + \text{К}^{\text{Д}}$ ;

3. Нестійкий фінансовий стан – для забезпечення запасів крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик залучаються короткострокові кредити та позики; платоспроможність порушена, але є можливість її відновити:  $Z < \text{ВОК} + \text{К}^{\text{Д}} + \text{К}^{\text{К}}$ ;

4. Кризовий фінансовий стан - для забезпечення запасів не вистачає «нормальних» джерел їх формування; закладу загрожує банкрутство:

$$Z > \text{ВОК} + \text{К}^{\text{Д}} + \text{К}^{\text{К}}$$

Визначенню типу фінансової стійкості санаторію за даними балансу за аналізований період передувало складання агрегованого балансу, позиції активу і пасиву якого за ступенем агрегації відповідають меті аналізу, що наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

#### Агрегований баланс ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2024 рік

Актив	На початок 2024 року	На кінець 2024 року	Пасив	На початок 2024 року	На кінець 2024 року
Необоротні активи (НА)	51 901,0	55 208,0	Власний капітал (ВК)	34 605,0	36 174,0
Запаси (З)	665,0	1 000,0	Довгострокові зобов'язання ( $\text{К}^{\text{Д}}$ )	0,0	0,0
Кошти, розрахунки та інші активи (К)	18 087,0	23 128,0	Короткострокові зобов'язання ( $\text{К}^{\text{К}}$ ) У тому числі: короткострокові кредити і позики	36 048,0  0,0	43 162,0  0,0
Баланс	70 653,0	79 336,0	Баланс	70 653,0	79 336,0

Агрегований баланс ДП «Клінічний санаторій «Карпати» для визначення типу фінансової стійкості за 2023 рік наведено у табл. 2.10.

У додатку В представлено розрахунки аналізу фінансової стійкості санаторію за даними агрегованого балансу за 2023-2024 роки.

## Агрегований баланс ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2023 рік

Актив	На початок 2023 року	На кінець 2023 року	Пасив	На початок 2023 року	На кінець 2023 року
Необоротні активи (НА)	46 768,0	51 901,0	Власний капітал (ВК)	33 927,0	34 605,0
Запаси (З)	513,0	665,0	Довгострокові зобов'язання (К <sup>Д</sup> )	0,0	0,0
Кошти, розрахунки та інші активи (К)	8 408,0	18 087,0	Короткострокові зобов'язання (К <sup>К</sup> ) У тому числі: короткострокові кредити і позики	21 762,0  0,0	36 048,0  0,0
Баланс	55 689,0	70 653,0	Баланс	55 689,0	70 653,0

Результати аналізу вказали на наявність кризового типу фінансової стійкості протягом усього аналізованого періоду. В санаторії не виконувалася мінімальна умова фінансової стійкості, а саме власні обігові кошти мали від'ємне значення, хоча й на кінець 2024 року воно скоротилося до -10 436,0 тис. грн. Санаторій не мав довгострокових зобов'язань й короткострокових кредитів. Проте розмір необоротних активів був більшим за розмір власного капіталу, що і давало від'ємне значення для власних обігових коштів. Запас стійкості за весь аналізований період був недостатнім, наприкінці 2024 року відзначено недостачу у 35 дні. Нестача коштів на 1 грн. запасів за цей період склала -11,4 коп.

Забезпеченість запасів джерелами формування є сутністю фінансової стійкості, її зовнішнім проявом, а наслідком є платоспроможність. Тому, поряд з абсолютними показниками фінансової стійкості розраховано відносні аналітичні показники – коефіцієнти ліквідності. Основними з них є коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Займенник в усіх наведених показників, один і той самий – поточні пасиви, тобто термінові невідкладні зобов'язання.

Розрахунок показників платоспроможності ДП «Клінічний санаторій «Карпати» на початок та кінець 2023 й 2024 років представлено в табл. 2.11.

Коефіцієнт ліквідності поточної вказує, скільки грошових одиниць обігових коштів припадає на кожну одиницю короткострокових, тобто невідкладних зобов'язань. Критичне значення  $K_{л.п.} = 1$  [50, 53, 54]. Значення  $K_{л.п.} =$

1-1,5 свідчить про те, що підприємство вчасно ліквідує борги. Санаторій протягом досліджуваного періоду мав значення цього коефіцієнту на рівні 0,41-0,56, що є нижчим за нормативне значення, та вказує на наявність складнощів у своєчасному ліквідуванні боргів.

Таблиця 2.11

### Розрахунок показників платоспроможності (ліквідності)

#### ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2023-2024 роки

Показник	Формула для розрахунку	2024 рік		2023 рік	
		розрахунок	значення	розрахунок	значення
Коефіцієнт ліквідності поточної, $K_{л.п.}$	Поточні активи /	$K_{л.п.}^0 = 18\,752,0/36\,048,0$	0,52	$K_{л.п.}^0 = 8\,921,0/21\,762,0$	0,41
	Поточні пасиви	$K_{л.п.}^1 = 24\,128,0/43\,162,0$	0,56	$K_{л.п.}^1 = 18\,752,0/36\,048,0$	0,52
Коефіцієнт ліквідності швидкої, $K_{л.ш.}$	Поточні активи -	$K_{л.ш.}^0 = (18\,752,0 - 665,0)/36\,048,0$	0,50	$K_{л.ш.}^0 = (8\,921,0 - 513,0)/21\,762,0$	0,39
	Запаси / Поточні пасиви	$K_{л.ш.}^1 = (24\,128,0 - 1\,000,0)/43\,162,0$	0,54	$K_{л.ш.}^1 = (18\,752,0 - 665,0)/36\,048,0$	0,50
Коефіцієнт ліквідності абсолютної, $K_{л.а.}$	Грошові кошти /	$K_{л.а.}^0 = 16\,155,0/36\,048,0$	0,45	$K_{л.а.}^0 = 6\,638,0/21\,762,0$	0,31
	Поточні пасиви	$K_{л.а.}^1 = 20\,041,0/43\,162,0$	0,46	$K_{л.а.}^1 = 16\,155,0/36\,048,0$	0,45

Коефіцієнт ліквідності швидкої хоча і мав зростання за аналізований період з 0,39 до 0,54, але не досяг нормативного значення, у міжнародній практиці яке складає 0,7-0,8. Це вказує на те, що санаторій не має достатньо ліквідних оборотних активів, щоб вчасно розрахуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності повинен знаходитися в межах 0,2-0,35 [50, 55]. Отримані значення цього коефіцієнту за даними санаторію коливалися в діапазоні 0,31-0,46 за 2023-2024 роки, що вказує на його здатність негайно ліквідувати короткострокову заборгованість за рахунок грошових коштів.

Вищенаведений аналіз показників платоспроможності (ліквідності) доповнено аналізом ліквідності балансу для перевірки синхронності надходження й витрачання фінансових ресурсів, тобто здатності санаторію

розрахуватися за зобов'язаннями власним майном у визначені періоду часу. Аналіз ліквідності балансу здійснено шляхом порівняння статей активу, згрупованих за ознакою ліквідності та розміщених у порядку спадання ліквідності, зі статтями пасиву, згрупованих за ознакою термінів погашення і розміщених у порядку зростання строковості зобов'язань [50, 56, 57, 58]. Якщо при такому порівнянні активів вистачає, то баланс є ліквідним, а підприємство – платоспроможним. У протилежному випадку – баланс неліквідний і підприємство вважається неплатоспроможним.

Баланс ліквідності ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2023-2024 роки представлено у додатку Г. Аналіз балансу ліквідності санаторію за 2023-2024 роки вказує на відсутність абсолютної ліквідності. За першою групою нестача коштів для покриття найтерміновіших зобов'язань на кінець 2023 року склала 15 012,0 тис. грн., на кінець 2024 року – 14 523,0 тис. грн. За іншими групами швидко реалізовувани, повільно реалізовувани, важко реалізовувани активи перевищують короткострокові й довгострокові зобов'язання (у зв'язку з їх відсутністю), постійні зобов'язання. Це вказує на наявність поточної та перспективної ліквідності (є майбутні надходження й витрачання) санаторію.

Дані балансу ліквідності дозволили розрахувати узагальнюючий показник ліквідності ( $K_{л}$ ):

$$K_{л} = \frac{a_1 A_1 + a_2 A_2 + a_3 A_3}{a_1 П_1 + a_2 П_2 + a_3 П_3} \quad (2.20)$$

де  $a_1, a_2, a_3$  – вагові коефіцієнти;  $A_1, A_2, A_3, П_1, П_2, П_3$  – підсумки за першою, другою й третьою групами активів й пасивів відповідно.

Припустимо, що  $a_1 = 1$ ;  $a_2 = 0,5$ ;  $a_3 = 0,3$ , то коефіцієнт ліквідності відповідно на початок і кінець 2024 року дорівнює:

$$K_{л}^0 = \frac{1 * 16155,0 + 0,5 * 1932,0 + 0,3 * 665,0}{1 * 31167,0 + 0,5 * 7,0 + 0,3 * 0,0} = \frac{17320,5}{31170,5} = 0,556$$

$$K_{л}^1 = \frac{1 * 20041,0 + 0,5 * 3087,0 + 0,3 * 1000,0}{1 * 34564,0 + 0,5 * 6,0 + 0,3 * 0,0} = \frac{21884,5}{34567,0} = 0,633$$

Отже, показник ліквідності санаторію у 2024 році збільшився на 13,9 %.

Без урахування вагових коефіцієнтів, тобто припускаючи, що внесок кожної з трьох груп в узагальнюючий коефіцієнт ліквідності однаково, маємо:

$$K_{л}^0 = \frac{16155,0 + 1932,0 + 665,0}{31167,0 + 7,0 + 0,0} = \frac{18752,0}{31174,0} = 0,602$$

$$K_{л}^1 = \frac{20041,0 + 3087,0 + 1000,0}{34564,0 + 6,0 + 0,0} = \frac{24128,0}{34570,0} = 0,698$$

Без урахування вагових коефіцієнтів показник зріс у 2024 році на 16 %.

Для 2023 року  $K_{л}^0 = 0,423$ ,  $K_{л}^1 = 0,556$ .

Без урахування вагових коефіцієнтів  $K_{л}^0 = 0,490$ ,  $K_{л}^1 = 0,602$ .

Отже, узагальнюючий коефіцієнт ліквідності є відносним. Він вказав, скільки ліквідних активів припадає на зобов'язання з урахуванням вагових коефіцієнтів за групами активів і пасивів. Ці коефіцієнти показують значущість тієї чи іншої групи й задаються аналітиком відповідно до обставини. Збільшення значення  $K_{л}$  вказало на зміцнення платоспроможності санаторію.

Подальше дослідження було сконцентровано на оцінці ринкової стійкості досліджуваного санаторію (додаток Д). Ринкову стійкість визначено показниками, що характеризують рентабельність підприємства, ефективність менеджменту, ділову активність, інвестиційну діяльність, дивідендну політику.

Коефіцієнт автономії характеризує частку власників підприємства в загальній сумі авансових коштів, мінімальне значення якого має дорівнювати 0,5. Значення цього коефіцієнту за даними санаторію дорівнювали 0,61-0,50, тобто всі його зобов'язання можуть бути покриті власними коштами.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта автономії. Наявне зростання цього коефіцієнту з 1,64 до 2,19, що свідчить про підвищення частки позикових коштів у фінансуванні санаторію.

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів доповнює коефіцієнт автономії, де нормативом є  $K_{з/в} = 1$ . На кінець 2024 року значення цього коефіцієнта показало, що 1,14 позикових коштів припадає на 1 грн. власного капіталу. Порівнюючи це значення з початком 2023 року відзначаємо його зростання на 0,55, що вказує на зростання залежності санаторію від позикових коштів та збільшення ризику неплатоспроможності.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу й коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів за даними санаторію мають від’ємні значення. Це вказує на відсутність можливості вільно маневрувати власними коштами та їх нестачу у діяльності санаторію.

Коефіцієнт виробничих фондів визначається відношенням балансової вартості виробничих фондів (основних коштів, виробничих запасів та незавершеного виробництва) до підсумку балансу, нормальне значення якого вважається  $K_{в.ф.} \geq 0,5$ . За весь аналізований період значення цього коефіцієнта коливалося на рівні 0,85-0,74 одиниць.

Значення коефіцієнту автономії джерел формування запасів протягом досліджуваного періоду дорівнювало 1,0.

Коефіцієнт кредиторської заборгованості за 2023 рік дорівнював 0,83-0,86 та за 2024 рік 0,86-0,80, що мало тенденцію скорочення.

Співвідношення між дебіторською і кредиторською заборгованістю за 2023-2024 роки мало коливання від 0,03 до 0,06. Тобто, санаторій не спроможний покривати кредиторську заборгованість за рахунок дебіторської заборгованості.

Отримані результати аналізу фінансового стану ДП «Клінічний санаторій «Карпати» вказали на необхідність розрахунку моделей прогнозування та визначення ймовірності банкрутства. Для визначення ймовірності банкрутства було обрано для розрахунку такі моделі: двофакторна модель Альтмана; п'ятифакторна модель Альтмана; модель Ліса; модель Р. Таффлера; модель А. Спрінгейта; модель Конана-Гольдера; модель О. Терещенка. [26, 27, 59].

Результати проведених розрахунків наведено нижче.

Перевірка ймовірності банкрутства санаторію за двофакторною моделлю Альтмана здійснено таким чином:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 K_{зл} + 0,579 qnk \quad (2.21)$$

де  $K_{зл}$  – коефіцієнт загальної ліквідності;  $qnk$  – частка позикових коштів у загальній величині пасиву балансу.

За двофакторною моделлю Альтмана ймовірність банкрутства будь-якого підприємства є дуже низькою за будь-якого від'ємного значення коефіцієнта  $Z$  і високою – за  $Z > 1$ .

Визначено необхідні коефіцієнти для цієї моделі:

$$K_{зл} = 24\,128,0 / 43\,162,0 = 0,56; \quad qnk = (0,0 + 43\,162,0) / 79\,336,0 = 0,54.$$

Розрахунок цієї моделі має такий вигляд:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * 0,56 + 0,579 * 0,54 = -0,67$$

Результати за цією моделлю вказують, що для даного санаторію ймовірність банкрутства є дуже низькою за від'ємного значення коефіцієнта  $Z$ .

Зроблені розрахунки за п'ятифакторною моделлю Альтмана:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5 \quad (2.22)$$

де  $X_1$  = робочий капітал / валюта балансу;  $X_2$  = сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) та резервного капіталу / валюта балансу;  $X_3$  = звичайний прибуток до оподаткування + проценти за кредит / валюта балансу;  $X_4$  = ринкова вартість підприємств (ринкова вартість корпоративних прав) / позичковий капітал;  $X_5$  = чиста виручка від реалізації продукції / валюта балансу.

При значенні  $Z$  до 1,8 – ймовірність банкрутства висока, в рамках 1,81–2,67 – її не можна однозначно визначити, 2,67 і вище – низька.

Визначено необхідні коефіцієнти для цієї моделі:

$$X_1 = -10\,436,0 / 79\,336,0 = -0,1315; \quad X_2 = 11\,202,0 / 79\,336,0 = 0,1412;$$

$$X_3 = 1\,848,0 / 79\,336,0 = 0,0233; \quad X_4 = 21\,106,0 / 43\,162,0 = 0,4890;$$

$$X_5 = 117\,418,0 / 79\,336,0 = 1,4800.$$

Розрахунок цієї моделі має наступний вигляд:

$$Z = 0,717 * -0,1315 + 0,847 * 0,1412 + 3,107 * 0,0233 + 0,42 * 0,4890 + 0,995 * 1,4800 = 1,78.$$

Відповідно до встановлених нормативів ймовірність банкрутства висока.

Здійснено наступні розрахунки за моделлю Ліса:

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4 \quad (2.23)$$

де  $X_1$  = обіговий капітал / сума активів;  $X_2$  = операційний прибуток / сума пасивів;  $X_3$  = нерозподілений прибуток / сума пасивів;  $X_4$  = власний капітал / позиковий капітал.

Граничне значення за даною моделлю складає 0,037. Тобто, якщо результат прогнозування вищий за 0,037, то ймовірність банкрутства для підприємства не є високою.

Визначено необхідні коефіцієнти для моделі за даними санаторію:

$$X_1 = 24\,128,0 / 79\,336,0 = 0,3041; \quad X_2 = 2\,699,0 / 79\,336,0 = 0,0340;$$

$$X_3 = 10\,164,0 / 79\,336,0 = 0,1281; \quad X_4 = 44\,772,0 / 43\,162,0 = 1,0373.$$

Розрахунок моделі матиме наступний вигляд:

$$Z = 0,063 * 0,3041 + 0,092 * 0,0340 + 0,057 * 0,1281 + 0,001 * 1,0373 = 0,031.$$

Отриманий результат прогнозування нижчий за 0,037 - ймовірність банкрутства для санаторію є високою.

Здійснено розрахунки за даними санаторію за моделлю Р. Таффлера:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 \quad (2.24)$$

де  $X_1$  = операційний прибуток / короткострокові зобов'язання;  $X_2$  = обігові активи / сума зобов'язань підприємства;  $X_3$  = короткострокові зобов'язання / сума активів;  $X_4$  = виручка від реалізації / сума активів.

Величина інтегрального показника більша за 0,3 вказує на те, що у підприємства непогані довгострокові перспективи, менша за 0,2, то банкрутство є більш ніж вірогідним. Проміжок від 0,2 до 0,3 це «зона невизначеності».

Визначено необхідні коефіцієнти для окресленої моделі:

$$X_1 = 2\,699,0 / 43\,162,0 = 0,0625; \quad X_2 = 24\,128,0 / 43\,162,0 = 0,5590;$$

$$X_3 = 43\,162,0 / 79\,336,0 = 0,5440; \quad X_4 = 140\,901,6 / 79\,336,0 = 1,7760.$$

Розрахунок моделі має такий вигляд:

$$Z = 0,53 * 0,0625 + 0,13 * 0,5590 + 0,18 * 0,5440 + 0,16 * 1,7760 = 0,49.$$

Величина інтегрального показника вища за 0,3, це говорить про те, що у санаторію непогані довгострокові перспективи, ймовірність банкрутства низька.

Проведено розрахунки за наступною моделлю – моделлю А. Спрінгейта:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4 \quad (2.25)$$

де  $X_1$  = робочий капітал / загальна вартість активів;  $X_2$  = оподатковуваний прибуток і відсотки / загальна вартість активів;  $X_3$  = оподатковуваний прибуток / короткострокова заборгованість;  $X_4$  = обсяг реалізації / загальна вартість активів.

Вважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю складає 92%, однак з часом цей показник зменшується. Якщо  $Z < 0,862$ , то підприємство вважається потенційним банкрутом, при показнику Спрінгейта більше за 0,862 підприємство можна вважати таким, що функціонує нормально.

Визначено необхідні коефіцієнти для такої моделі за даними санаторію:

$$X_1 = -10\,436,0 / 79\,336,0 = -0,1315; \quad X_2 = 1\,848,0 / 79\,336,0 = 0,0233;$$

$$X_3 = 1\,848,0 / 43\,162,0 = 0,0428; \quad X_4 = 140\,901,6 / 79\,336,0 = 1,7760.$$

Розрахунок моделі матиме наступний вигляд:

$$Z = 1,03 * -0,1315 + 3,07 * 0,0233 + 0,66 * 0,0428 + 0,4 * 1,7760 = 0,67.$$

Отримана величина менша за 0,862, тому функціонування санаторію можна вважати як не достатньо ефективно.

Проведено розрахунки за моделлю Конана-Гольдера:

$$Z = -0,16X_1 - 0,22X_2 + 0,87X_3 + 0,10X_4 - 0,24X_5 \quad (2.26)$$

де  $X_1$  = (дебіторська заборгованість + грошові кошти) / підсумок активу;  
 $X_2$  = постійний капітал / підсумок пасиву;  $X_3$  = фінансові видатки / обсяг продажу;  $X_4$  = видатки на персонал / додана вартість;  $X_5$  = валовий прибуток / залучений капітал.

Якщо значення інтегрального показника перевищує 0,21, то ймовірність банкрутства підприємства становить 100%.

Визначено такі необхідні коефіцієнти для моделі:

$$X_1 = 22\,086,0 / 79\,336,0 = 0,2784; \quad X_2 = 56\,208,0 / 79\,336,0 = 0,7085;$$

$$X_3 = 32,0 / 140\,901,6 = 0,0002; \quad X_4 = 37\,308,0 / 36\,651,6 = 1,0179;$$

$$X_5 = 13\,168,0 / 43\,162,0 = 0,3051.$$

Розрахунок цієї моделі за даними санаторію має наступний вигляд:

$$Z = -0,16 * 0,2784 - 0,22 * 0,7085 + 0,87 * 0,0002 + 0,10 * 1,0179 - 0,24 * 0,3051 = -0,17$$

Значення інтегрального показника санаторію не перевищує 0,21, тому ймовірність банкрутства за цією моделлю надзвичайно низька.

Здійснено наступні розрахунки за моделлю О. Терещенка, яка має вигляд:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6 \quad (2.27)$$

де  $X_1$  = чистий грошовий потік / зобов'язання;  $X_2$  = валюта балансу / зобов'язання;  $X_3$  = прибуток / валюта балансу;  $X_4$  = прибуток / виручка від реалізації;  $X_5$  = виробничі запаси / виручка від реалізації;  $X_6$  = виручка від реалізації / валюта балансу.

При величині інтегрального показника більшому за 1, підприємство має задовільний стан, а якщо менша за 1, то банкрутство є більш ніж вірогідним. Проміжок від 1 до 1,5 становить так звану «зону невизначеності».

Визначено необхідні коефіцієнти для такої моделі:

$$X_1 = 7\,952,0 / 43\,162,0 = 0,1842; \quad X_2 = 79\,336,0 / 43\,162,0 = 1,8381;$$

$$X_3 = 1\,848,0 / 79\,336,0 = 0,0233; \quad X_4 = 1\,848,0 / 140\,901,6 = 0,0131;$$

$$X_5 = 1\,000,0 / 140\,901,6 = 0,0071; \quad X_6 = 140\,901,6 / 79\,336,0 = 1,7760.$$

Розрахунок моделі має наступний вигляд:

$$Z = 1,5 * 0,1842 + 0,08 * 1,8381 + 10 * 0,0233 + 5 * 0,0131 + 0,3 * 0,0071 + 0,1 * 1,7760 = 0,90$$

Величина показника менша за 1 і це говорить про те, що у санаторію наявна вірогідність банкрутства.

Отже, серед розрахованих семи моделей прогнозування й визначення ймовірності банкрутства за чотирма моделями прогнозується ймовірність банкрутства санаторію, що потребує уваги керівництва та розроблення антикризових заходів.

Досліджуючи практику антикризового управління на ДП «Клінічний санаторій «Карпати» крізь показники його фінансового стану, відзначено зростання виручки від реалізації з більшими темпами ніж зростання собівартості реалізованих послуг, збільшення прибутку. Розвиток санаторію здійснюється переважно екстенсивним шляхом, тобто зростання обсягів реалізації йде за рахунок зростання активів. Поряд з цим, виявлені і наявні проблеми з фінансовою стійкістю – відсутня достатня кількість власних обігових коштів, що свідчить про ознаки кризового стану, що підтверджено розрахунками з визначення ймовірності банкрутства.

## Висновки до розділу 2

Підводячи підсумки другого розділу, зазначимо, що проведено аналіз сучасного стану антикризового управління на досліджуваному підприємстві курортно-рекреаційної індустрії – Клінічному санаторії «Карпати», яке є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофоздоровниця». Діяльність санаторію у військовий час набуває нагальності і у системі охорони здоров'я з реабілітації військових, внутрішньо переміщених осіб, і у відновленні цивільного населення, що зазнало впливу стресових чинників війни. Санаторій є одним з потужних відпочинкових комплексів Закарпаття, який має свої переваги і у кліматичному, географічному розташуванні, володіє історичними пам'ятками, і містить у собі велику матеріально-технічну й медичну базу для надання профільних послуг.

Досліджуючи один з провідних індикаторів стану санаторію – фінансові результати, які показують кінцеву ефективність господарської діяльності, а також ефективність управлінських рішень керівництва, встановлено наступне. Відзначено збільшення доходу від реалізації послуг на 14,8 %, собівартості реалізованих послуг на 13,5 %, зростання чистого прибутку на 66,9 %. Фінансовий результат сформовано переважно за рахунок операційної діяльності.

Проведено факторний аналіз прибутку в системі антикризового менеджменту, який покликаний своєчасно реагувати на загрози стабільності. Встановлено вирішальні чинники зростання операційного прибутку: зростання цін на реалізовані послуги (443,5 %), собівартості реалізованих послуг (383,3 %). Проведено факторний аналіз рентабельності послуг, а також виробничих фондів.

Під час аналізу практики антикризового управління, який базувався на розрахунку показників фінансового стану, оцінено собівартість послуг й структуру операційних витрат, визначено матеріаломісткий характер продукування послуг, досліджено склад і джерела утворення майна, показники майнового стану, показники фінансової стійкості, платоспроможності (ліквідності) і ринкової стійкості, проведено розрахунок моделей прогнозування та визначення ймовірності банкрутства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **3.1 Напрями підвищення ефективності антикризового управління ДП «Клінічний санаторій «Карпати»**

В умовах воєнного стану в Україні курортно-рекреаційна сфера зазнала істотного впливу деструктивних чинників. Серед основних із них слід виокремити зниження попиту на оздоровчі послуги, порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат на забезпечення безпеки клієнтів і персоналу, а також трансформацію державних пріоритетів у сфері соціально-економічного розвитку. Сучасна ситуація актуалізувала необхідність запровадження дієвого антикризового управління, спрямованого на збереження стабільності функціонування підприємств курортно-рекреаційної індустрії та реалізацію їхньої соціально значущої місії – підтримку фізичного й психологічного здоров'я населення, зокрема військовослужбовців і внутрішньо переміщених осіб.

Підприємства цієї галузі є важливою складовою національної системи охорони здоров'я, а тому в умовах воєнних викликів вони мають адаптуватися до нових реалій шляхом оперативного виявлення ризиків, формування антикризових стратегій і впровадження ефективних управлінських рішень. Удосконалення системи антикризового менеджменту у цій сфері сприятиме мінімізації ризиків банкрутства, збереженню трудового потенціалу, зміцненню фінансової стійкості та підвищенню конкурентоспроможності підприємств навіть у період затяжної економічної та соціальної нестабільності.

Необхідність розробки і впровадження напрямів антикризового управління в діяльність підприємств курортно-рекреаційної індустрії зумовлена також змінами у споживчій поведінці, потребою в нових формах оздоровлення та реабілітації, а також вимогами до підвищення ефективності використання

наявних ресурсів. Формування адаптивної системи управління з орієнтацією на превентивні заходи, диверсифікацію послуг і стратегічне планування має стати запорукою відновлення та довгострокового розвитку підприємств курортно-рекреаційної індустрії в поствоєнний період.

Серед напрямів підвищення ефективності антикризового управління для ДП «Клінічний санаторій «Карпати» запропоновано:

1. Формування адаптивної моделі антикризового управління досліджуваним санаторієм в умовах воєнного часу, що стає критично важливим для збереження конкурентоспроможності, стабільності операцій й соціальної значущості навіть за умов глибокої кризи, тоді, коли класичні моделі управління перестають забезпечувати достатню гнучкість й оперативність;

2. Застосування у практиці менеджерів санаторію аналізу точки безбитковості як важливого інструменту антикризового управління, оскільки такий інструмент дозволяє визначити обсяг продажів санаторно-курортних послуг, необхідний для покриття всіх витрат та досягнення нульового прибутку. Це є критично важливим для виживання підприємства курортно-рекреаційної індустрії в складних економічних умовах, коли скорочення доходів або підвищення витрат може призвести до збитків у його діяльності.

Відповідно до першого напрямку підвищення ефективності антикризового управління для досліджуваного підприємства курортно-рекреаційної індустрії зазначимо наступне. Враховуючи географічне розташування, віддаленість від бойових дій та наявність відповідної інфраструктури, санаторій має унікальну можливість забезпечувати безперервне функціонування. Поряд з цим, результати аналізу практики антикризового управління на діючому санаторію вказали на існуючу потребу у формуванні адаптивної моделі антикризового управління, здатної оперативно реагувати на зовнішні зміни, підтримувати його стійкість та підвищувати ефективність надання санаторно-курортних послуг.

Адаптивна модель управління має враховувати відповідні компоненти (рис. 3.1). Розробці адаптивної моделі управління досліджуваного санаторію передувало ґрунтовне опрацювання джерел з цього напрямку [31-39, 60-65].

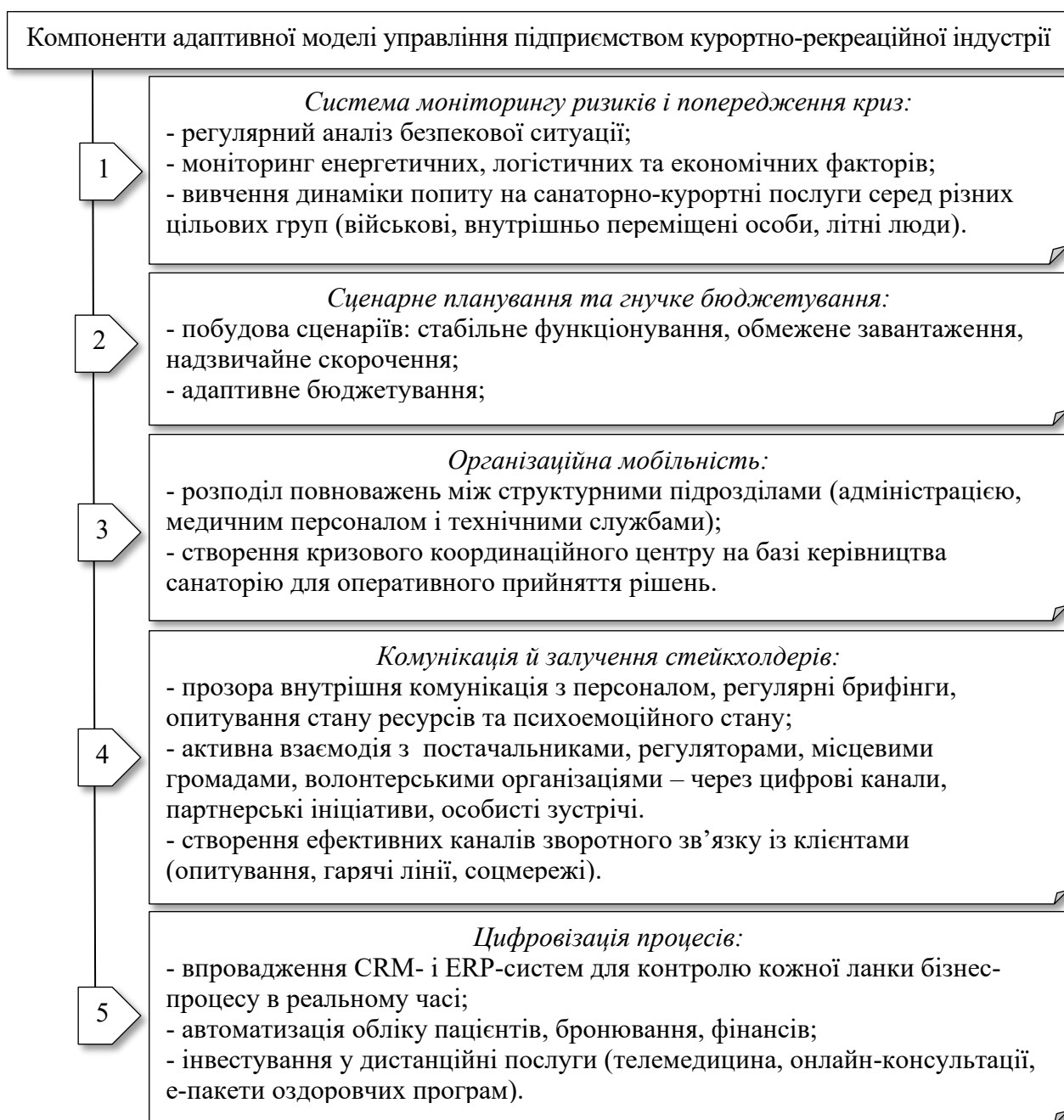


Рис. 3.1 Компоненти адаптивної моделі управління підприємством курортно-рекреаційної індустрії

Представимо формування моделі адаптивного управління підприємством курортно-рекреаційної індустрії, що складається з наступних чотирьох етапів.

На першому етапі має здійснюватися аналіз ситуації, яка склалася під час здійснення господарської діяльності досліджуваного підприємства курортно-рекреаційної інфраструктури, що передбачає SWOT-аналіз діяльності санаторію та виявлення ключових ризиків у його діяльності.

Під час SWOT-аналізу діяльності санаторію проводиться глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність санаторію. SWOT-аналіз охоплює: сильні сторони (Strengths): кадровий потенціал, природні ресурси, наявність медичного обладнання, репутація; слабкі сторони (Weaknesses): зношену інфраструктуру, нестачу фінансування, застарілі методи обслуговування; можливості (Opportunities): зростання інтересу до медичного туризму, державні програми підтримки, розвиток IT-рішень; загрози (Threats): конкуренцію, економічну нестабільність, ризики енергопостачання.

Результати проведеного SWOT-аналізу для ДП «Клінічний санаторій «Карпати» наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2 SWOT-аналізу для ДП «Клінічний санаторій «Карпати»

Такий аналіз надає змоги виявити критичні напрями, які потребують негайного антикризового втручання; визначити перспективні можливості для

адаптації до умов воєнного часу (зокрема, створення реабілітаційних програм для внутрішньо переміщених осіб, військових, інших категорій населення); сформувані стратегічні сценарії управління підприємством; обґрунтувати потребу в фінансовій або інституційній підтримці (через держпрограми, донорів тощо).

Після SWOT-аналізу визначаються основні ризики, які можуть перешкоджати ефективному функціонуванню санаторію. Зокрема такими можуть бути: операційні (перебої в обслуговуванні); фінансові (недостатність інвестицій); екологічні (зміни клімату, які впливають на природні ресурси); технологічні (застаріле обладнання, кібербезпека).

На другому етапі має здійснюватися стратегічне планування, яке передбачає визначення пріоритетів діяльності та подальшого розвитку санаторію, а також оновлення внутрішніх регламентів. Саме на цьому етапі формуються ключові напрями розвитку санаторію, які відповідають цілям адаптивного управління: підвищення якості медичних послуг; енергоефективність; диверсифікація джерел доходу; впровадження цифрових технологій (електронний запис, CRM-системи - системи управління взаємовідносинами з клієнтами). Оновлення внутрішніх регламентів проводиться перегляд та оновлення адміністративних процедур; регламентів внутрішнього контролю; протоколів безпеки й реагування на надзвичайні ситуації; політик у сфері екології, енергоефективності, охорони праці.

Третій етап формування моделі адаптивного управління санаторієм передбачає впровадження відповідних заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності та подальший розвиток, що враховує навчання персоналу, адаптацію інфраструктури, забезпечення енергетичної автономності. Слід зазначити, що у цьому напрямку ключовим є розвиток компетенцій працівників, який має базуватися на професійному підвищенні їх кваліфікації; тренінгах з адаптивного управління; навчанні роботі з новими технологіями та обладнанням. Заходи, спрямовані на адаптацію інфраструктури мають передбачати такі зміни: ремонт і модернізацію будівель; встановлення систем автоматизації та диспетчеризації;

покращення умов перебування для відвідувачів і персоналу. Забезпечення енергетичної автономності є також важливим елементом адаптації, який передбачає встановлення сонячних батарей або інших відновлюваних джерел енергії; запровадження енергоощадних технологій; побудову систем збереження та оптимізації енергоспоживання.

Четвертий етап ґрунтується на проведенні моніторингу діяльності санаторію, який враховує регулярну оцінку КРІ (Key Performance Indicators) та коригування планів на основі отриманих даних з господарської діяльності. Регулярна оцінка КРІ, яка базується на ключових показниках ефективності, які використовуються для вимірювання досягнення цілей організації, підрозділу або окремого процесу. Для досліджуваного санаторію мають визначатися та відстежуватися такі ключові показники ефективності: завантаженість ліжко-місць; рівень задоволеності клієнтів; рентабельність послуг; споживання енергії та витрати на утримання. Коригування планів на основі даних має проводитися на базі аналізу КРІ та зовнішнього середовища. Тобто, проводиться ревізія стратегій; вносяться корективи до оперативних планів; актуалізується система мотивації персоналу; забезпечується гнучкість, швидкість управлінських рішень.

Під час формування моделі адаптивного управління ДП «Клінічний санаторій «Карпати» слід враховувати особливості, які несе в собі діяльність в курортно-рекреаційній індустрії у воєнний час. Такими особливостями є:

сезонність та зміна попиту: адаптація ціноутворення, створення профільованих пакетів (медичний туризм, реабілітація);

забезпечення безпеки клієнтів та персоналу: інфраструктурні рішення (охорона, запасні майданчики), протоколи дієвих евакуацій;

соціальна відповідальність: партнерства з волонтерськими мережами, підтримка внутрішньо переміщених осіб, співпраця з військовими госпіталями;

психоемоційний компонент: оздоровчі програми з урахуванням потреб військових і переселенців (реабілітаційні заходи, групи підтримки).

Специфіка адаптації для ДП «Клінічний санаторій «Карпати» несе в собі потенціал для реабілітаційних програм в якості використання природних

ресурсів Закарпаття для відновлення фізичного та психоемоційного стану військових і цивільних; безпечне розташування, що є важливою конкурентною перевагою – низький ризик бойових дій дає змогу планувати довгострокові програми; соціальну відповідальність: участь у державних та благодійних програмах реабілітації та оздоровлення, що зміцнює репутацію закладу; інфраструктурну базу, що дає можливість розширення послуг, впровадження інноваційних підходів до відновлення (психотерапія, фізіотерапія, арт-терапія).

Формування адаптивної моделі управління для ДП «Клінічний санаторій «Карпати» є передумовою його стабільного функціонування в умовах війни. Поєднання стратегічного планування, технологічної модернізації та соціальної орієнтації дозволить не лише забезпечити безперервність медико-реабілітаційних послуг, але й посилити роль санаторію як опори для регіону у важкий період. Рекомендовано створити програму внутрішнього моніторингу ефективності адаптивних заходів, із можливістю щоквартального коригування стратегії управління.

Наступним напрямом підвищення ефективності антикризового управління для ДП «Клінічний санаторій «Карпати», який запропоновано у кваліфікаційній роботі, є застосування аналізу точки беззбитковості як важливого інструменту антикризового управління.

В основі такого методу лежить розподіл витрат підприємства курортно-рекреаційної індустрії на постійні та змінні. Саме класифікація витрат на постійні та змінні забезпечує визначення точки беззбитковості (мертвої точки), тобто такого доходу від реалізації послуг й обсягу їх продукування, при яких санаторій здатен лише окупити всі свої витрати, не володіючи при цьому ані прибутком, ані збитком [50, 52].

Для визначення обсягу доходу від реалізації послуг, який би покрити витрати санаторію, слід використати суму покриття, що має й інші назви в економічній літературі такі, як маржинальний дохід, результат від реалізації після відшкодування змінних витрат тощо. Розрахунок суми покриття дасть

можливість визначити, скільки коштів акумулює санаторій, продукуючи й реалізуючи послуги так, щоб окупити постійні витрати й сформувати прибуток.

Сума покриття розраховується як різниця між виручкою (доходом) від реалізації і всією сумою змінних витрат. Суму покриття можна розрахувати по інакшому: як суму постійних витрат й прибутку. Розрахунок суми покриття передбачає відняття з виручки всіх прямих витрат та частини непрямих витрат, які мають залежність від обсягу продукування послуг й тому відносяться до категорії змінних витрат.

Сума покриття трактується як внесок у покриття постійних витрат й отримання прибутку.

Та виручка (дохід), яка відповідає точки беззбитковості, є пороговою виручкою. Обсяг продукування послуг (продажу) у точці беззбитковості є пороговим обсягом виробництва (продажу, продукування). Найбільше значення має показник порогової виручки, так як пороговий обсяг продажу повинен знаходитися у залежності від ціни реалізованих послуг.

Визначенню точки беззбитковості мають передувати встановлення таких припущень для досліджуваного підприємства курортно-рекреаційної індустрії:

1. припустимо – розширюючи обсяг продажу санаторно-курортних послуг санаторій не змінює ціну реалізації. Щодо тривалого часу й більшого обсягу послуг це припущення не є правомірним. Проте короткий проміжок часу й незначні обсяги вказують на те, що таке припущення є цілком прийнятним.

2. зробимо аналогічне припущення й стосовно витрат. Під час розширення обсягу виробництва (продукування послуг) швидкість змін витрат може бути різною. Зростання витрат може бути як прискореним, так й сповільненим. Проте слід припустити, що витрати зростають рівномірно. Й таке є цілком припустимим, коли санаторій веде діяльність з нормальною завантаженістю, й потужних коливань в обсязі надання послуг не спостерігається.

Для розрахунку точки беззбитковості за даними ДП «Клінічний санаторій «Карпати» 2024 року у розрізі послуг з урахуванням наявного номерного фонду виокремлено змінні витрати за кожним їх видом, а саме:

- проживання у 2-місному номері зі зручностями (А) – 1 310,00 грн.;
- проживання у 1-кімнатному 1-місному номері «Стандарт Покращений» (Б) – 1 620,00 грн.;
- проживання у 2-кімнатному 2-місному номері «Люкс» 1 категорії (В) – 1 480,00 грн.;
- проживання у 2-кімнатному 1-місному номері «Напівлюкс» (Г) – 2 030,00 грн.;
- проживання у 2-кімнатному 2-місному номері «Напівлюкс» (Д) – 1 710,00 грн.

Представлена процедура розрахунку виручки та обсягу продукування послуг надає можливостей повністю покрити всі витрати санаторію. Вихідні дані для визначення критичного обсягу реалізації санаторно-курортних послуг ДП «Клінічний санаторій «Карпати» зосереджено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Вихідні дані для розрахунку критичного обсягу реалізації санаторно-курортних послуг ДП «Клінічний санаторій «Карпати»**

Вид послуг	Обсяг реалізації, од, 2024 рік	Ціна реалізації од. послуг, грн., за період	Змінні витрати на од. продукції, грн.	Постійні витрати, тис. грн.	Виручка від реалізації, тис. грн.	Сумарні витрати, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.
А	15 800	1 500,00	1 310,00	1 580,0	23 700,0	22 278,0	1 422,0
Б	19 100	1 885,00	1 620,00	3 151,5	36 003,5	34 093,5	1 910,0
В	7 240	1 720,00	1 480,00	1 238,0	12 452,8	11 953,2	499,6
Г	10 609	2 520,00	2 030,00	2 446,5	26 734,7	23 982,8	2 751,9
Д	9 501	1 950,00	1 710,00	1 548,7	18 527,0	17 795,4	731,6
Разом	62 250,0	х	х	9 964,7	117 418,0	110 103,0	7 315,0

Для кожного виду послуг відповідно до номерного фонду санаторію розраховано виручку від реалізації, сумарні витрати й прибуток. Так, для санаторно-курортних послуг з проживанням у 2-місному номері зі зручностями (А) виручка від реалізації без ПДВ склала 23 700,0 тис. грн. (15 800 од. x 1 500,00 грн. : 1 000); сумарні витрати 22 278,0 тис. грн.

((15 800 од. x 1 310,00 грн. : 1 000) + 1 580,0 тис. грн.); прибуток відповідно дорівнює 1 422,0 тис. грн.

Для знаходження точки беззбитковості, необхідно визначити – до якого рівня повинна впасти виручка санаторію, щоб прибуток став нульовим.

Не можливо просто додати змінні витрати до постійних витрат. При зниженні виручки від реалізації послуг змінні витрати також будуть знижені. У зв'язку з встановленим припущенням, що при зниженні валової виручки змінні витрати будуть скорочуватися такими ж темпами, то можна застосовувати формулу точки беззбитковості:

$$\text{Порогова\_виручка} = \frac{\text{Постійні\_витрати}}{\text{Коефіцієнт\_покриття}} \quad (3.1)$$

Коефіцієнт покриття був розрахований як відношення суми покриття до виручки від реалізації послуг санаторію.

Враховуючи це нижче наведено послідовність розрахунків щодо формування порогової виручки (виручки, що відповідає точці беззбитковості) для обраних послуг відповідно номерного фонду санаторію (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Розрахунки критичного обсягу реалізації послуг за видами санаторно-курортних послуг ДП «Клінічний санаторій «Карпати»**

Вид послуг	Сума покриття, тис. грн.	Коефіцієнт покриття	Порогова виручка, тис. грн.	Запас міцності	Пороговий обсяг продажу, од.
А	3 002,0	0,13	12 153,8	48,7	8 316
Б	5 061,5	0,14	22 510,7	37,5	11 892
В	1 737,6	0,14	8 842,9	29,0	5 158
Г	5 198,4	0,19	12 876,3	51,8	4 993
Д	2 280,2	0,12	12 905,8	30,3	6 453
Разом	17 279,8	х	69 289,6	х	36 812

Розраховано суму покриття таким чином:

$$23\,700,0 \text{ тис. грн.} - (1\,310,00 \text{ грн.} \times 15\,800 \text{ од.} : 1\,000) = 3\,002,0 \text{ тис. грн.};$$

Визначено коефіцієнт покриття, а саме частку суми покриття у виручці від реалізації послуг санаторію:

$$3\,002,0 \text{ тис. грн.} : 23\,700,0 \text{ тис. грн.} = 0,13.$$

Здійснено розрахунок порогової виручки:

$$1\,580,0 \text{ тис. грн.} : 0,13 = 12\,153,8 \text{ тис. грн.}$$

Проведені розрахунки свідчать про те, що фактична виручка істотно перевищує порогову виручку. Щоб оцінити, наскільки фактична виручка від реалізації послуг перевищує виручку, яка забезпечує беззбитковість, було розраховано запас міцності, тобто відсоткове відхилення фактичної виручки від порогової виручки за наступною формулою:

$$\text{Запас}_\text{міцності} = \frac{\text{Фактична}_\text{виручка} - \text{Порогова}_\text{виручка}}{\text{Фактична}_\text{виручка}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Такий розрахунок вказує на те, що чим більше запас міцності, тим більш стійким буде становище підприємства курортно-рекреаційної індустрії.

Для обраного виду послуг відповідно номерного фонду санаторію отримано наступне:

$$\text{Запас}_\text{міцності} = \frac{23700.0 - 12153.8}{23700.0} \times 100\% = 48.7\%$$

Значення запасу міцності 48,7 % свідчить про таке: якщо в силу змін ринкової ситуації (скорочення попиту, погіршення конкурентоспроможності) виручка ДП «Клінічний санаторій «Карпати», яка формується завдяки реалізації послуг за зазначеним видом номерного фонду (А), буде скорочена менш, як на 48,7 %, то санаторій буде отримувати прибуток, якщо більш, ніж на 48,7 %, то такий санаторій отримає збиток.

При ціні 1 500,00 грн. за одиницю реалізованої послуги відповідного номерного фонду (А), санаторій, з тим щоб окупити витрати, повинен реалізувати послуги (мати заповнюваність цього номерного фонду) на 8 316 од.

Розрахунок точки беззбитковості дозволить досліджуваному підприємству ДП «Клінічний санаторій «Карпати» розв'язати наступні завдання.

По-перше, визначити, якого обсягу продажів важливо досягти, щоб окупити вкладені кошти. Оскільки майбутній обсяг продажів й ціна санаторно-курортних послуг переважно залежать від характеристик ринку, його ємності, покупної спроможності споживачів, еластичності попиту, керівники санаторію мають бути впевненими, що витрати санаторію компенсуються й нададуть

прибуток у майбутньому. Якщо обсяг попиту, який дозволяє компенсувати витрати й сформувавши прибуток, не може бути досягнутим (завдяки вузькості ринку збуту), то завжди про це дізнатися до початку продукування послуг й до початку інвестування у цей напрям діяльності.

По друге, враховуючи, що виручка має залежність від двох компонент – ціни на послуги й кількості, то можна зробити розрахунок необхідної зміни кожної з них у тому випадку, коли інший компонент зміниться.

По третє, якщо підприємство курортно-рекреаційної індустрії акумулює виручку більше тієї, яка відповідає точці беззбитковості, то воно функціонує з прибутком. Цей прибуток є більший тим, чим більше різниця між фактичною виручкою й виручкою, яка відповідає точці беззбитковості. Порівнюючи обидва показники виручки, можна здійснити оцінку, якою мірою підприємство курортно-рекреаційної індустрії може допустити зменшення доходів, не наражаючись на ризик збитковості.

Отже, запропоновані напрями підвищення ефективності антикризового управління ДП «Клінічний санаторій «Карпати» з однієї сторони мають комплексний підхід у формуванні адаптивної моделі управління, яка є необхідною умовою його ефективного функціонування в умовах воєнного часу. Завдяки системному підходу до планування, цифровізації, соціальній орієнтації й стратегічній співпраці із зовнішніми партнерами, санаторій здатен не лише підтримувати стабільність, але й активно виконувати свою місію у складний для країни період. З іншої сторони, другий запропонований напрям – аналіз точки беззбитковості є одним із специфічних методів антикризового фінансового управління та важливим інструментом для прийняття управлінських рішень. Цей метод дозволяє керівництву оцінити рівень фінансової безпеки, планувати витрати, ціноутворення та обсяги продукування послуг з урахуванням економічної доцільності. Такий інструмент допомагає виявити критичні межі, за яких зміна витрат або доходів може вплинути на прибутковість, що є особливо важливим для стратегічного планування та оперативного управління підприємством курортно-рекреаційної індустрії у воєнний час.

### **3.2 Формування системи раннього попередження і реагування на кризові ситуації в умовах воєнного часу**

Ведення бізнесу в умовах воєнного конфлікту й нестабільності економічного, соціального середовища здійснюється під впливом численних ризиків, які загрожують стабільній діяльності та розвитку суб'єктів підприємництва. Особливо гострою стає необхідність створення ефективних механізмів раннього попередження та своєчасного реагування на кризові ситуації, що дозволяють мінімізувати негативні наслідки воєнних подій, зберегти ресурсний потенціал і забезпечити безперервність роботи підприємства курортно-рекреаційної індустрії. Формування системи раннього попередження і реагування в умовах воєнного часу є надзвичайно актуальним завданням, яке вимагає комплексного підходу, врахування специфіки діяльності представників курортно-рекреаційної індустрії, а також адаптації існуючих управлінських інструментів до умов підвищеної невизначеності та ризику.

Система раннього попередження та реагування (СРПР) розглядається як особлива інформаційна система, що спрямована на інформування керівництва підприємства щодо потенційних ризиків, які можуть здійснювати вплив на нього з зовнішнього й внутрішнього середовища. Окреслена система спроможна визначити й проаналізувати інформацію з прихованих обставин, при настанні яких може виникнути загроза для суб'єкта підприємництва або втрати потенційних шансів [66, с. 273].

Одним із пріоритетних завдань системи раннього попередження та реагування є своєчасне визначення ймовірності настання банкрутства підприємства, що передбачає проведення його прогнозування на основі фінансово-економічних показників. Впровадження такої системи є доцільним з огляду на її здатність вирішувати низку важливих завдань, серед яких: оперативна ідентифікація чинників, що свідчать про тенденції зміни ключових показників діяльності, а також про трансформації у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; швидке виявлення ознак фінансової

кризи та визначення першопричин її виникнення; розроблення та реалізація комплексу превентивних і антикризових заходів, спрямованих на запобігання поглибленню кризових явищ.

Загалом функціональне призначення системи раннього попередження полягає у своєчасному виявленні кризових ситуацій на підприємстві, виявленні нових можливостей та перспектив його оперативного й стратегічного розвитку, а також у визначенні потенційної загрози банкрутства з метою запобігання її реалізації. На рис 3.3 представлено систему попередження, прогнозування й подолання банкрутства для ДП «Клінічний санаторій «Карпати».

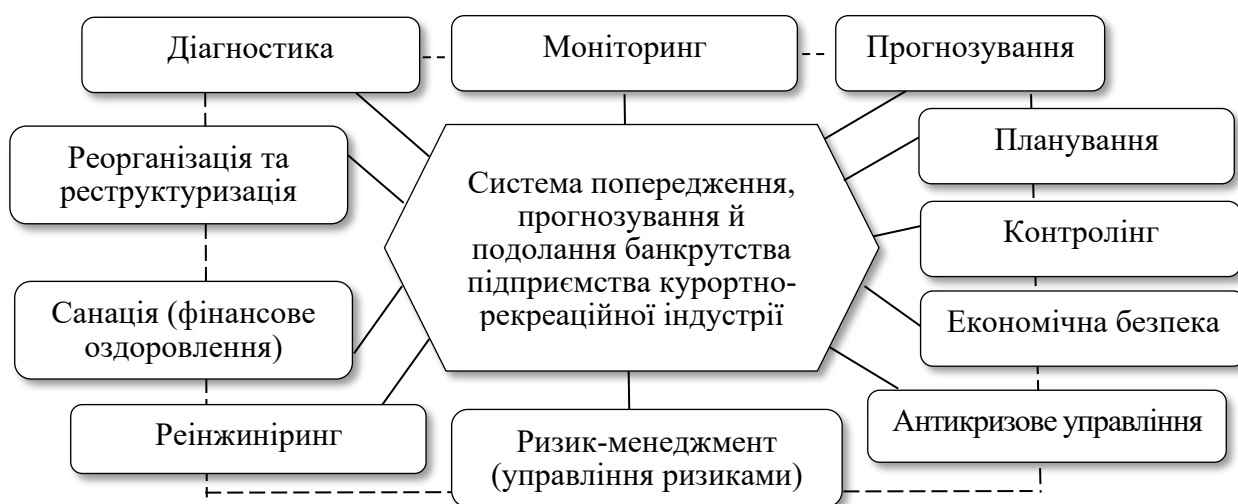


Рис 3.3 Впровадження системи попередження, прогнозування й подолання банкрутства на ДП «Клінічний санаторій «Карпати» та її складові елементи

Як показано на рис. 3.3, зазначена система являє собою сукупність систематизованих стратегічних напрямів і превентивних заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, ідентифікацію, оцінювання та запобігання виникненню кризових явищ у поточній діяльності підприємства курортно-рекреаційної індустрії. Її функціонування передбачає застосування комплексу необхідних контрзаходів з метою недопущення фінансової неспроможності та, як кінцевого наслідку, банкрутства. Запровадження такої системи забезпечує формування умов для стабільної та результативної діяльності підприємства курортно-рекреаційної індустрії, а також досягнення поставлених бізнес-цілей в умовах конкурентного середовища та господарських ризиків, шляхом завчасного виявлення та мінімізації впливу потенційних загроз і небезпек.

Рис. 3.4 відображає розроблену на основі наукових джерел [66-70] систему запобігання та фінансово-економічні напрями подолання банкрутства підприємств курортно-рекреаційної сфери.



Рис 3.4 Система попередження та фінансово-економічні напрями подолання банкрутства підприємства курортно-рекреаційної індустрії

Дана система об'єднує три взаємопов'язані підсистеми, кожна з яких, відповідно до своєї назви, має специфічне функціональне призначення та власні механізми реалізації: підсистема попередження, підсистема запобігання та підсистема подолання банкрутства.

Підсистема попередження банкрутства орієнтована на реалізацію комплексу заходів, спрямованих на прогнозування та оцінювання ймовірності фінансової неспроможності суб'єкта підприємництва, а також на своєчасне інформування керівництва про можливі загрози та ризики.

Підсистема запобігання банкрутства передбачає впровадження управлінських і фінансових заходів, що сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та недопущенню погіршення економічного стану до критичного рівня. Ключовою метою цієї підсистеми є забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища.

Підсистема подолання банкрутства спрямована на мобілізацію всіх доступних ресурсів і використання максимально можливих управлінських, фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних та соціальних заходів для запобігання ліквідації підприємства. Її реалізація передбачає здійснення взаємопов'язаних кроків, які дозволяють вивести суб'єкт господарювання з кризового стану, відновити його прибутковість та забезпечити стійку конкурентоспроможність.

Графічно також визначено коло відповідальних осіб і виконавців, на яких покладається завдання з формування, впровадження та реалізації зазначеної системи на підприємстві курортно-рекреаційної індустрії, а також здійснення контролю за результатами її функціонування. Призначення відповідальних структурних підрозділів, як правило, здійснюється керівництвом підприємства. Водночас для підвищення ефективності реалізації системи доцільним є застосування комплексного підходу, який передбачає командну зацікавленість та загальну обізнаність із поточною ситуацією. Це створює передумови для належної координації дій кожного з підрозділів. Додатково, залучення фахівців

різних відділів сприяє пошуку найбільш оптимальних рішень у складних і дискусійних ситуаціях.

До ключових контрзаходів подолання кризових явищ на підприємстві курортно-рекреаційної індустрії належать: скорочення витрат, підвищення прибутковості, збільшення обсягів грошових надходжень і зростання продуктивності праці. Кожен напрям реалізується через відповідні фінансово-економічні механізми, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

У графічному вигляді також представлено комплекс превентивних заходів і методів запобігання банкрутству підприємства, до якого віднесено: систематичний і безперервний моніторинг показників діяльності в умовах динамічних змін; регулярний порівняльний аналіз і аудит результатів роботи за кілька років (оптимально – за 3-5 років); проведення дискримінантного мультиплікативного аналізу із застосуванням різних методик прогнозування й оцінювання ймовірності банкрутства; рейтингове оцінювання підприємства в межах галузі за допомогою скорингових моделей для визначення його конкурентних позицій і місця на ринку.

Важливе значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства та його стабільності має висококваліфікований менеджмент, що охоплює організацію, планування, управління операційною та фінансовою діяльністю, а також своєчасний контроль досягнутих результатів. У кризових умовах виживання підприємства значною мірою визначається оперативністю та обґрунтованістю управлінських рішень. Хоча усунути вплив зовнішніх загроз не завжди можливо, ефективність виходу з кризового стану залежить від керівництва, його здатності своєчасно реагувати, володіти необхідними знаннями та навичками щодо запобігання подібним ситуаціям і недопущення банкрутства.

Нагальним є запровадження елементів фінансового контролінгу у фінансовій службі підприємства курортно-рекреаційної індустрії. Фінансовий контролінг під час війни повинен не тільки відстежувати витрати й доходи, а й прогнозувати загрози, щоб забезпечити фінансову стійкість та безперервність

роботи санаторію, навіть за умов обстрілів, евакуацій чи перебоїв з постачанням. Система раннього попередження у рамках фінансового контролінгу для ДП «Клінічний санаторій «Карпати» має базуватися на чотирьох складових:

1. Моніторинг зовнішніх факторів, зокрема – новин про військову обстановку у регіоні; даних про логістичні ризики (постачання продуктів, медичних препаратів, палива); коливань курсу валют й цін на енергоносії.

2. Внутрішній фінансовий моніторинг, який має враховувати щоденне відстеження касових залишків і банківських рахунків; контроль дебіторської заборгованості контрагентів санаторію; аналіз виконання бюджету та відхилень.

3. Система фінансових індикаторів ризику, яка має контролювати падіння доходів більш ніж на 20 % за місяць, зростання витрат на енергію чи охорону більш ніж на 15 %, затримки постачань понад 3 днів. Таку систему фінансових ризиків для досліджуваного санаторію розроблено й наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Формування системи фінансових індикаторів ризику для ДП «Клінічний санаторій «Карпати»

Категорія	Індикатор ризику	Критичний поріг	Можливі дії при спрацюванні
Доходи	Зниження виручки	>20 % падіння за місяць	Перегляд тарифів, пошук нових клієнтів (військовослужбовці, ВПО), додаткові послуги
Витрати	Зростання витрат на енергію, охорону, логістику	>15 % за місяць	Оптимізація енергоспоживання, переговори з постачальниками
Ліквідність	Залишок коштів на рахунках	<1 місяця операційних витрат	Перенесення платежів, залучення фінансування, скорочення витрат
Дебіторська заборгованість	Прострочені платежі	>10 % від місячного доходу	Претензійна робота, передоплата для нових клієнтів
Постачання	Затримка постачання ліків/продуктів	>3 днів	Активація запасів, пошук альтернативних постачальників
Безпека майна	Пошкодження об'єктів через бойові дії, ракетну атаку	Будь-яке підтвержене пошкодження	Аварійний ремонт, переміщення обладнання в безпечне місце
Персонал	Втрата ключових працівників	>10 % персоналу за місяць	Перерозподіл обов'язків, швидкий найм, навчання резерву

4. Канали швидкого оповіщення для керівництва санаторію мають передбачати формування автоматичних звітів на електронну пошту або у

месенджери на мобільні пристрої у разі перевищення критичних показників; застосування Телеграм-бот для фінансових повідомлень тощо.

План реагування на можливі кризові ситуації у діяльності ДП «Клінічний санаторій «Карпати» має формуватися відповідно часових рамок, що передбачає:

короткострокові дії (1-3 дні), зокрема, заморожування непотрібних витрат, перехід на резервні джерела енергії/води, активізація запасів продовольства та медикаментів;

середньострокові дії (1-3 місяці), зокрема, перегляд тарифів і пакетів надання санаторно-курортних послуг, пошук додаткових джерел фінансування (державні програми, гранти, благодійники);

довгострокові дії, які мають базуватися на диверсифікації доходів (зокрема, надання послуг військовослужбовцям, внутрішньо переміщеним особам, створення актуальних військовому часу реабілітаційних програм), інвестуванні в автономні системи (сонячні панелі, свердловини тощо).

Керівництво досліджуваного підприємства курортно-рекреаційної індустрії має враховувати особливості ведення бізнесу у воєнний час та мати можливості:

створювати «фінансову подушку» (резерв коштів мінімум на 3 місяці роботи без доходу, з урахуванням критичних витрат);

здійснювати страхування майна від воєнних ризиків (де це можливо), включно з обладнанням, транспортом та будівлями;

робити дублювання документації у хмарі (щоб не втратити бухгалтерські дані, договори, базу клієнтів при евакуації);

організувати навчання персоналу з дій у кризових ситуаціях (включно з фінансовими процедурами, роботою з резервами, аварійними закупівлями, евакуацією майна);

розробляти фінансові сценарії (оптимістичний, песимістичний, критичний – з визначенням плану дій для кожного);

розподіляти повноваження у фінансовому управлінні для того, щоб у разі відсутності керівника або головного бухгалтера процеси не зупинились;

формувати контракти з альтернативними постачальниками, укладати їх заздалегідь, щоб уникнути зупинки роботи через збої в основних ланцюгах постачання;

створювати аварійний фонд готівки для оплати критичних витрат при збоях у банківській системі;

формувати систему швидкого бюджетного перегляду (можливість оперативно змінити фінансовий план при зміні умов);

організовувати взаємодію з місцевими органами влади та гуманітарними організаціями для отримання підтримки у випадку надзвичайної ситуації.

У доповнення до фінансових індикаторів ризику для керівництва підприємства курортно-рекреаційної індустрії пропонується застосування трьох- й п'ятифакторних моделей рентабельності власного капіталу [50, 51, 52, 69, 70], які у країнах з високим рівнем економічного розвитку вважаються ключовими інтегральними критеріями оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва, розрахунок яких показано далі.

Понад століття тому в межах аналітичної практики корпорації «DuPont» було розроблено концептуальну модель, відповідно до якої рентабельність власного капіталу ( $R_{BK}$ ) інтерпретується як мультиплікативна функція трьох складових: рентабельності реалізації, обчисленої на основі чистого прибутку ( $R_Q^Ч$ ), коефіцієнта оборотності активів ( $O_A$ ) та індикатора фінансової залежності, визначеного як відношення сукупного капіталу до власного ( $K_{ФЗ}$ ) [50, с. 48]. Така модель має наступний розрахунок:

$$R_{BK} = R_Q^Ч * O_A * K_{ФЗ} = \frac{P}{BK} = \frac{P}{V} * \frac{V}{A} * \frac{A=\Pi}{BK} \quad (3.3)$$

де  $P$  – чистий прибуток;  $V$  – чиста виручка від реалізації продукції;  $A$  – активи;  $\Pi$  – пасиви.

Зазначений підхід набув подальшого поширення у фінансовому аналізі завдяки своїй здатності інтегрувати показники прибутковості, ефективності використання активів та структури капіталу в єдину аналітичну систему.

Як видно з моделі, рентабельність власного капіталу має залежність від змін рентабельності продукції (операційна діяльність підприємства курортно-рекреаційної індустрії), ресурсовіддачі (інвестиційна діяльність) й співвідношення сукупного та позикового капіталу (фінансова діяльність).

Для ДП «Клінічний санаторій «Карпати» чистий прибуток у 2024 році складає 1 848,0 тис. грн., середньорічний розмір власних коштів – 35 396,0 тис. грн. (р. 1495, р. 1595 та р. 1665 форми №1), чиста виручка від реалізації – 117 418,0 тис. грн., середньорічний підсумок балансу – 74 994,5 тис. грн.

Розрахуємо рентабельність власного капіталу за звітний період:

$$R_{BK} = \frac{1848,0}{35396,0} = \frac{1848,0}{117418,0} * \frac{117418,0}{74994,5} * \frac{74994,5}{35396,0} = 0,016 * 1,566 * 2,119 = 0,052 \text{ або } 5,2 \%$$

З аналізу трифакторної моделі рентабельності власного капіталу випливає, що вплив позикових коштів на даний показник є помірним, оскільки їх частка у структурі балансу є допустимою. Це свідчить про відповідний рівень фінансової автономії підприємства курортно-рекреаційної індустрії. При цьому перелік чинників, що визначають рентабельність власного капіталу, може бути доповнений. Доцільно враховувати такі ключові індикатори фінансового стану, як рівень ліквідності, швидкість обороту поточних активів та співвідношення термінових зобов'язань і капіталу.

Розширена економіко-математична модель, яка дозволяє оцінити вплив зазначених чинників на рентабельність власного капіталу, має вигляд [50, с. 52]:

$$R_{BK} = \frac{P}{BK} = \frac{P}{V} * \frac{A=П}{BK} * \frac{ПП}{A} * \frac{ПА}{ПП} * \frac{V}{ПА} \quad (3.4)$$

де ПА, ПП – є поточними активами й пасивами за даними балансу підприємства курортно-рекреаційної індустрії.

П'ятифакторна модель передбачає використання таких складових: рентабельність реалізації, коефіцієнт фінансової залежності, питома вага термінових зобов'язань у загальній валюті балансу, коефіцієнт загального покриття (індикатор поточної платоспроможності) та показник оборотності поточних активів. Для підприємства курортно-рекреаційної індустрії

рентабельність власного капіталу у звітному періоді визначається як добуток зазначених факторних показників:

$$R_{BK} = \frac{1848,0}{35396,0} = \frac{1848,0}{117418,0} * \frac{74994,5}{35396,0} * \frac{39598,5}{74994,5} * \frac{21440,0}{39598,5} * \frac{117418,0}{21440,0} =$$

$$= 0,016 * 2,119 * 0,528 * 0,541 * 5,477 = 0,052 \text{ або } 5,2 \%$$

Де 39 598,5 тис. грн. й 21 440,0 тис. грн. – є середньорічними поточними пасивами і поточними активами.

З метою поглиблення аналітичних висновків до наведеної формули доцільно додати додатковий співмножник – коефіцієнт реінвестування чистого прибутку ( $K_p$ ), що характеризує частку чистого прибутку, спрямовану на нагромадження (нерозподілений прибуток). Це дозволяє визначити коефіцієнт приросту власного капіталу за рахунок прибутку ( $\Delta BK_p$ ), який обчислюється як відношення реінвестованого прибутку до загальної величини власного капіталу:

$$\Delta BK_p = \frac{P_r}{BK} * \frac{A}{BK} * \frac{ПП}{A} * \frac{ПА}{ПП} * \frac{V}{ПА} * \frac{P_r}{P} \quad (3.5)$$

де  $P_r$  – є часткою реінвестованого прибутку.

Для ДП «Клінічний санаторій «Карпати»  $R_{BK}$  за розміром власного капіталу на початок 2024 року:

$$R'_{BK} = \frac{1848,0}{34605,0 + 0,0 + 7,0} = \frac{1848,0}{34612,0} = 0,053$$

Коефіцієнт реінвестування чистого прибутку

$$K_p = \frac{P_r}{P} = \frac{1351,0}{1848,0} = 0,731$$

де 1 351,0 – реінвестований (нерозподілений) прибуток, тис. грн.

Темп збільшення власного капіталу

$$\Delta BK = R'_{BK} * \frac{P_r}{P} = 0,053 * 0,731 = 0,039 \text{ або } 3,9 \%$$

Зростання рентабельності власного капіталу й коефіцієнту реінвестування прибутку при умові збереження пропорцій між фінансовими показниками, визначеними за трьох- або п'ятифакторною моделлю, детермінує темп зростання

виручки від реалізації продукування послуг підприємства курортно-рекреаційної індустрії [50-52, 68-70]:

$$\Delta V = \frac{K_p R_{BK}}{1 - K_p R_{BK}} \quad (3.6)$$

Для ДП «Клінічний санаторій «Карпати» прогнозний рівень темпу зростання виручки від надання послуг:

$$\Delta V = \frac{0,731 * 0,052}{1 - 0,731 * 0,052} = \frac{0,038}{0,962} = 0,03951 \text{ або } 3,9 \%$$

Тобто, керівництво підприємства курортно-рекреаційної індустрії буде спроможне отримувати достовірну релевантну інформацію стосовно ефективності його діяльності.

Таким чином, запропонована система раннього попередження і реагування на кризові ситуації для підприємства курортно-рекреаційної індустрії в умовах воєнного часу є комплексним механізмом, спрямованим не лише на аналіз фінансових показників, а й на оперативне виявлення та своєчасну нейтралізацію фінансових і операційних ризиків. Такий підхід забезпечить ДП «Клінічний санаторій «Карпати» стабільність функціонування, збереження його матеріально-технічної бази та реалізацію основної місії навіть у складних кризових умовах. Впровадження системи раннього попередження і реагування на кризові ситуації дозволить підвищити ефективність управління ресурсами, мінімізувати негативний вплив зовнішніх й внутрішніх загроз та сприяти адаптації санаторію до динамічно змінюваної воєнної ситуації.

## Висновки до розділу 3

Підводячи підсумки третього розділу, зазначимо, що було розроблені заходи з удосконалення антикризового управління досліджуваного підприємства ДП «Клінічний санаторій «Карпати». Встановлено, що підприємства курортно-рекреаційної індустрії є важливою складовою вітчизняної системи охорони здоров'я, які у військовий час мають адаптуватися до сучасних умов завдяки оперативному виявленню загроз, формуванню антикризових стратегій, втіленню ефективних управлінських рішень.

Напрямами підвищення ефективності антикризового управління санаторієм стали формування адаптивної моделі антикризового управління з урахуванням специфіки воєнного часу та застосування методики розрахунку точки безбитковості, яка дає змогу визначити достатній обсяг продукування санаторно-курортних послуг для покриття усіх витрат й досягнення нульового прибутку. Окреслені основні компоненти адаптивної моделі управління підприємством курортно-рекреаційної індустрії. Сформовані етапи моделі адаптивного управління такого підприємства та наведені особливості здійснення бізнесу в рамках розвитку курортів й рекреації у воєнний час. Застосування у практиці санаторію такого специфічного методу антикризового фінансового управління як аналіз точки безбитковості дозволив зробити розрахунки критичного обсягу реалізації послуг за їх видами, визначити суму покриття, коефіцієнт покриття, порогову виручку, запас міцності, пороговий обсяг продажу за кожним видом санаторно-курортних послуг.

Виявлено необхідність створення системи раннього попередження й реагування на кризові ситуації для підвищення ефективності діяльності підприємства курортно-рекреаційної індустрії, окреслені її складові. Сформовано систему фінансових індикаторів ризику для досліджуваного підприємства курортно-рекреаційної індустрії та доповнено їх застосуванням трьох- й п'ятифакторних моделей рентабельності власного капіталу.

## ВИСНОВКИ

У сучасних реаліях війни в Україні надзвичайно гостро постає проблема удосконалення антикризового управління підприємствами, що зумовлено необхідністю оперативного реагування на загрози та адаптації до нестабільного середовища. Ефективне реагування на кризові ситуації вимагає системного підходу, гнучкості управлінських рішень та використання сучасних аналітичних інструментів. Особливої актуальності це набуває для підприємств курортно-рекреаційної індустрії, які у воєнний час зазнають значного впливу зовнішніх деструктивних чинників, таких як зниження попиту, обмеження логістики та загрози безпеці. Водночас важливість надання санаторно-курортних послуг різним верствам населення, зокрема внутрішньо переміщеним особам, військовослужбовцям, людям з посттравматичними наслідками та особам похилого віку, набуває особливої соціальної значущості.

Враховуючи зазначене вище, у кваліфікаційній роботі розглянуто антикризове управління підприємством в сучасних умовах на прикладі підприємства курортно-рекреаційної індустрії ДП «Клінічний санаторій «Карпати» ПрАТ «Укрпрофоздоровниця». Проведене дослідження доводить, що своєчасне впровадження адаптивних антикризових заходів дозволяє мінімізувати негативні наслідки, зберегти ключові ресурси та забезпечити стійкість функціонування навіть в умовах глибокої нестабільності.

Під час дослідження досягли реалізації такі завдання.

По-перше, досліджено концептуальні засади антикризового управління підприємством.

Було розкрито сутність, цілі та принципи антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Сформовано наукові підходи щодо трактування антикризового управління. Наведено класифікацію кризових явищ у господарській діяльності. Порівняно традиційну кризу та кризу воєнного часу у господарській діяльності підприємства. Встановлено, що антикризове управління є складовою загальної системи

управління підприємством і одночасно виступає особливим її елементом, який застосовується у час наявних критичних періодів розвитку такого підприємства. Окреслено принципи антикризового управління, які дозволяють забезпечити управління фінансовими кризами, утримати фінансову стійкість, сформувавши правильний вихід з кризових ситуацій.

Вивчено методичні підходи та інструментарій антикризового управління підприємством. Виявлено складові системи антикризового управління підприємством. Визначено оперативні (тактичні) та стратегічні методи антикризового управління розвитком підприємства. Досліджені фінансово-економічні, організаційно-технологічні й стратегічні інструменти антикризового управління підприємством. Оцінено моделі прогнозування та визначення ймовірності банкрутства у діяльності підприємства як важливого інструменту діагностики його кризового стану, наведено їх порівняльну характеристику.

Досліджено стратегії в системі антикризового управління підприємством у воєнних умовах. Акцентовано увагу на тому, що спротив військовій агресії, негативні наслідки оточуючого бізнес-середовища вимагають оперативного реагування від менеджерів підприємств, яке мало б направленість на знешкодження деструктивних проявів кризових явищ й створення умов стабільного функціонування бізнес-одиниць. Сформовано заходи антикризового управління вітчизняними підприємствами у довоєнний та повоєнний період. Визначено види основних (базових) стратегій антикризового управління бізнесом, де найбільш раціональну окреслено стратегію виживання, яка спроможна допомогти побороти дії активної фази війни, зменшити витрати й зберегти критичні ресурси. Сформовано антикризові стратегії управління бізнесом залежно від фази війни: початкової (шокової), адаптації, довготривалого функціонування в умовах війни та поствоєнної.

По-друге, проаналізовано сучасний стан антикризового управління на досліджуваному підприємстві ДП «Клінічний санаторій «Карпати» ПрАТ «Укрпрофоздоровниця».

Під час аналізу динаміки та структури фінансових результатів як основних індикаторів антикризового управління підприємством встановлено наступне. Клінічний санаторій «Карпати» є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофоздоровниця», який здійснює свою діяльність у сфері курортно-рекреаційної індустрії, володіє вищим рівнем акредитації та має переваги у географічному розташуванні, кліматичних умовах, наявності історичних пам'яток на його території, потужній інфраструктурі й сучасній медичній базі. Розглянута послідовність формування чистого прибутку, його структура та інші його утворюючі складові вказали на зростання чистого прибутку у 2024 році на 66,9 %. Це відбулося завдяки зростанню чистого доходу від реалізації послуг на 14,8 % та менш інтенсивному зростанню собівартості реалізованих послуг на 13,5 %, а також наявності інших операційних доходів, інших фінансових доходів, інших доходів. Вертикальний аналіз вказав, що фінансовий результат санаторію сформовано переважно за рахунок операційного прибутку. У 2024 році на 1 грн. чистого доходу від реалізації послуг санаторій витрачав 0,94 коп. Акумуляування чистого грошового потоку за 2024 рік склало 7 952,0 тис. грн., що є більшим на 11,5 % ніж у попередньому періоді.

Проведено факторний аналіз фінансових результатів в системі антикризового менеджменту, який базувався на аналізі операційного прибутку від реалізованих санаторно-курортних послуг у розрізі номерного фонду санаторію та факторному аналізі рентабельності. Факторний аналіз операційного прибутку пояснив його зростання на 1 446,0 тис. грн. збільшенням прибутку від реалізації послуг (92,5 %) й збільшенням інших операційних доходів й зменшенням інших операційних витрат (7,5 %). Вирішальними чинниками у зростанні прибутку від реалізації послуг стали підвищення цін на реалізовані послуги (443,5 %) та менш інтенсивне зростання собівартості реалізованих послуг (383,3 %). Основні показники рентабельності мають позитивні значення та показують тенденцію до зростання. Було встановлено зростання рентабельності санаторно-курортних послуг за рахунок підвищення цін. Водночас зростання собівартості зменшило її. Тобто, завдяки підвищенню цін

рентабельність могла б зрости у 24 рази, але зростання собівартості призвело до її зменшення у 23 рази. Аналіз рентабельності виробничих фондів показав підвищення показника до 3,42 %. Вплив чинників на зміну рентабельності розраховано методом ланцюгових підстановок, що вказало на підвищення рівня рентабельності на 1,01 пункти за рахунок зростання частки прибутку на 1 грн. реалізованих послуг, а також збільшення фондівіддачі основних виробничих фондів призвело до підвищення рентабельності таких фондів на 0,20 пункти.

Здійснено аналіз практики антикризового управління на досліджуваному підприємстві курортно-рекреаційної індустрії. Такий аналіз базувався на оцінці його фінансового стану як основи для виявлення внутрішніх резервів, формування стратегії стабілізації й забезпечення фінансової стійкості. В рамках такого аналізу вивчено показники собівартості санаторно-курортних послуг, де мають відображення усі сторони діяльності санаторію; майнового стану; фінансової стійкості; платоспроможності (ліквідності); оцінки ринкової стійкості; проведено розрахунок моделей прогнозування та визначення ймовірності банкрутства.

Аналіз собівартості послуг показав їх збільшення на 13,5 % за рахунок зростання матеріальних витрат, витрат на оплату праці й відрахувань на соціальні заходи, інших операційних витрат та свідчить про матеріаломісткий характер продукування послуг. Дослідження майнового стану свідчить про зростання майна санаторію до 79 336,0 тис. грн. з темпом зростання за 2024 рік у 12,3 % за рахунок власного (45,6 %) та позикового капіталу (54,4 %). Сума статутного капіталу була незмінною за аналізований період та становить 21 106,0 тис. грн. У структурі власного капіталу наявний нерозподілений прибуток, який на кінець 2024 року склав 10 164 тис. грн. або 12,8 %. Відзначено його зростання за 2024 рік на 15,3 %. Поряд з виявленими позитивними аспектами у діяльності санаторію, відзначено відсутність досягнення нормативних значень за коефіцієнтом мобільності активів, що вказує на недостатню потенційну можливість перетворення активів у ліквідні кошти. Також, аналіз співвідношення між темпами зростання виручки від реалізації та вартості майна

вказує на зниження ефективності використання останнього. А аналіз частки інтенсивних й екстенсивних чинників у зростанні виручки від реалізації послуг вказує на домінування екстенсивного чинника (126,8 %), тобто санаторій збільшував обсяги реалізації переважно завдяки збільшенню активів.

Аналіз фінансової стійкості санаторію вказав на відсутність додатного значення за наявними власними обіговими коштами як мінімальної умови фінансової стійкості. У подальших розрахунках це призвело до виявлення кризового фінансового стану, тобто, для забезпечення запасів санаторію не вистачало «нормальних» джерел їх формування.

Розрахунок показників ліквідності поточної та швидкої й отримані за ними значення нижчі за нормативні вказують на наявність проблем у санаторію щодо своєчасного ліквідування боргів й відсутності достатніх ліквідних оборотних активів для своєчасного розрахування за короткостроковими зобов'язаннями. Проте, отримане значення коефіцієнту абсолютної ліквідності, яке є вищим за нормативне, вказує на здатність санаторію негайно ліквідувати короткострокову заборгованість за рахунок грошових коштів. Аналіз балансу ліквідності вказав на відсутність абсолютної ліквідності у діяльності санаторію.

Оцінка ринкової стійкості санаторію вказала на те, що хоча й всі зобов'язання на даний час можуть бути покриті власними коштами, існує тенденція до зростання залежності від позикових коштів та збільшення ризику неплатоспроможності; відсутня можливість вільно маневрувати власними коштами; наявна неспроможність покривати кредиторську заборгованість за рахунок дебіторської заборгованості. Отримані результати за показниками фінансового стану санаторію спричинили розрахунок моделей прогнозування й визначення ймовірності банкрутства. Серед обраних таких семи моделей, за п'ятифакторною моделлю Альтмана, моделлю Ліса, моделлю А. Спрінгейта та моделлю О. Терещенка підтверджено наявну вірогідність банкрутства, що потребує уваги менеджерів санаторію та розроблення антикризових заходів.

По-третє, окреслено заходи з удосконалення антикризового управління досліджуваного підприємства курортно-рекреаційної індустрії.

Запропоновані напрями підвищення ефективності управління для ДП «Клінічний санаторій «Карпати» як одного з представників курортно-рекреаційної індустрії, що обумовлено їх вагомістю у національній системі охорони здоров'я та змінами у споживчій поведінці, потребою у нових формах оздоровлення й реабілітації, вимогами до поліпшення ефективності використання наявних ресурсів (зокрема, фінансових).

Одним з таких напрямів є формування адаптивної моделі антикризового управління досліджуваним санаторієм в умовах воєнного часу, здатної своєчасно реагувати на зовнішні зміни, підтримувати його стійкість, покращувати ефективність надання курортно-рекреаційних послуг. Визначено компоненти адаптивної моделі управління підприємством курортно-рекреаційної індустрії й етапи її запровадження, серед яких це система моніторингу ризиків й попередження криз, сценарне планування й гнучке бюджетування, організаційна мобільність, комунікація й залучення стейкхолдерів, цифровізація процесів. Під час формування моделі адаптивного управління враховано особливості ведення курортно-рекреаційного бізнесу у воєнний період: сезонність й зміна попиту, безпека клієнтів й персоналу, соціальна відповідальність, психоемоційний компонент (реабілітаційні заходи, оздоровчі програми з урахуванням потреб військових і внутрішньо переміщених осіб).

Другим напрямом з підвищення ефективності управління для досліджуваного підприємства запропоновано застосування аналізу точки безбитковості як важливого інструменту антикризового управління, який дає змогу керівництву визначити рівень фінансової безпеки, планувати витрати, здійснювати ціноутворення й обсяги продукування санаторно-курортних послуг з урахуванням економічної доцільності. Такий інструмент дозволив здійснити розрахунки критичного обсягу реалізації послуг за їх видами й визначити такі показники як сума покриття й коефіцієнт покриття, порогова виручка й пороговий обсяг продажу, запас міцності. Так, для санаторно-курортних послуг з номерним фондом «А» отримано наступну інтерпретацію: значення запасу міцності 48,7 % вказує – якщо в силу змін ринкової ситуації виручка санаторію,

яка формується завдяки реалізації цьому виду послуг, буде скорочена менш, як на 48,7 %, то санаторій буде отримувати прибуток, якщо більш, ніж на 48,7 %, то він отримає збиток. При ціні 1 500,00 грн. за одиницю реалізованої послуги цього номерного фонду, санаторій, з тим щоб окупити витрати, повинен мати заповнюваність цього номерного фонду на 8 316 од.

Сформовано систему раннього попередження і реагування на кризові ситуації в умовах воєнного часу, яка дозволить мінімізувати негативні наслідки воєнний подій, зберегти ресурсний потенціал, забезпечити безперервність роботи підприємства курортно-рекреаційної індустрії. Визначено підсистеми (попередження, запобігання, подолання) такої системи попередження, виконавців й відповідальних, контрзаходи подолання кризи на підприємстві й фінансово-економічні напрями подолання банкрутства підприємства курортно-рекреаційної індустрії. Встановлено необхідність запровадження елементів фінансового контролінгу, який має враховувати моніторинг зовнішніх факторів, внутрішній фінансовий моніторинг, систему фінансових індикаторів ризику, канали швидкого оповіщення. Як додаток до фінансових індикаторів ризику запропоновано застосування трьох- й п'ятифакторних моделей рентабельності власного капіталу, які вважаються ключовими інтегральними показниками оцінки ефективності діяльності підприємств, що дозволило визначити прогнозний рівень темпу зростання виручки від надання послуг санаторію у 3,9 %.

Практична значимість роботи визначається тим, що результати дослідження можуть бути використані підприємствами курортно-рекреаційної індустрії, розташованими в умовно безпечних регіонах України, зокрема Закарпатській та Івано-Франківській областях, для розробки антикризових стратегій, підвищення гнучкості управлінських рішень та забезпечення функціонування в умовах нестабільності, спричиненою військовим часом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *БізнесІнформ*. 2024. № 1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>.
2. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С., Грабовська І. В. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 448 с.
3. Ковальов А. І., Кічук Н. В., Захарченко Н. В., Клевцевич Н. А., Горбаченко С. А. Антикризове управління бізнесом : навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2022. 182 с.
4. Чикуркова А. Д. Антикризове управління : навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.
5. Дурман М. О., Дурман О. Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник ХНТУ*. 2021. № 1(76). С. 153–161. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.1.19>.
6. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89>.
7. Marachevska A. Practical value of anti-crisis enterprise management in war and post-war in Ukraine. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. P. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-009>.
8. Одношевна О. О., Міньковська А. В., Саванчук Т. М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.
9. Бірбіренко С. С., Орлов В. М., Мокруха Н. М. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72>.

10. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i70-71.222131>.

11. Копитко М. І., Грицан В. М. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2024. № 1. С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5>.

12. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.

13. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга : Ніка-Центр, 2005. 528 с.

14. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методолгічні засади та практичний інструментарій : монографія. КНТЕУ, 2001. 580 с.

15. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

16. Сердюков К. Г., Сукрушева Г. О., Нестерова С. М. Теоретична сутність антикризового управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 746–750. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/112.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/112.pdf) (дата звернення: 11.02.2025).

17. Гарафонова О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>.

18. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>.

19. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Львів: Видавництво «Магнолія-2006», 2018. 283 с.
20. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467> (дата звернення: 15.02.2025).
21. Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса, 2013. 381 с.
22. IAS 32: Financial instruments: presentation.  
URL: <https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias32> (дата звернення: 17.02.2025).
23. Ткачук Г. Ю. Інструменти антикризового управління підприємствами.  
URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/291.pdf>. (дата звернення: 17.02.2025).
24. Перерва А. В., Косенко О. П., Косенко П. Г. Антикризіві інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f04011e6-3102-45ce-b106-3e3774390c6e/content> (дата звернення: 17.02.2025).
25. Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. № 1. С. 259–264.  
DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57>.
26. Іванова Н. С., Рикун С. С. Оцінка ймовірності банкрутства в системі антикризового менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-63>.
27. Ліснічук О. А., Виноградова Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. № 33. С. 111-116.  
<http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/17.pdf> (дата звернення: 17.02.2025).
28. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Крепкий П. В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний

- періоди. *Economic space*. 2025. № 200. С. 179–183.  
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.179-183>.
29. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1(49). С. 115–121. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13893> (дата звернення: 25.02.2025).
30. Палей Д. А. Інноваційні стратегії антикризового управління в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Вип. 1(115). С. 100-107.  
DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-14>.
31. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71), № 1. С. 38-41. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-6>.
32. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
33. Шаранов Р. С. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 34. С. 226–230.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36>.
34. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 3. С. 335–338.  
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-5>.
35. Поворознюк І. М., Будзінський В. І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>.

36. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 1. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>.

37. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>.

38. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/105.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/105.pdf) (дата звернення: 11.02.2025).

39. Шаховалова Є. О., Ситник Л. С. Антикризове управління: обґрунтування управлінських рішень : навч. посіб. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 116 с.

40. ДП «Клінічний санаторій «Карпати»: основні показники діяльності. URL: <http://www.sankarpaty.com/> (дата звернення: 15.05.2025).

41. ДП «Клінічний санаторій «Карпати»: опис інфраструктури та послуг. URL: <https://sanatorii-karpat.com/ua/sanatorii-karpatu-chinadievo-zakarpatye/> (дата звернення: 16.05.2025).

42. ДП «Клінічний санаторій «Карпати»: опис, ціни та лікування. URL: <https://zahid.travel/ua/sanatorij-karpaty-chinadievo/> (дата звернення: 17.05.2025).

43. Краус Н. М., Краус К. М., Марченко О. В. Актуальні проблеми фінансів та економіки : навч. посіб. Київ : Аграр Медіа Груп, 2023. 286 с.

44. Курило О. Б., Бондаренко Л. П., Вівчар О. Й., Чубка О. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2024. 340 с.

45. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

46. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с.

47. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Р. Б. Сокольська, В. Д. Зелікман, Т. В. Акімова та ін. Харків : Видавництво Іванченка І. С. 2024. 151 с.

48. Фінансова звітність ДП «Клінічний санаторій «Карпати» ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця» за 2020-2024 роки. URL: [https://clarity-project.info/edr/02649615/yearly-finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/02649615/yearly-finances?current_year=2024) (дата звернення: 15.05.2025).

49. Бурлан С. А., Прокопович Л. Б. Методичні підходи до прогнозування прибутку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-48>.

50. Измайлова К. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. 2-ге вид. стереотип. Київ : МАУП, 2021. 152 с.

51. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.

52. Мельник С. І., Вінчук М. В., Горбан І. М. Фінансовий моніторинг : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 212 с.

53. Томчук О. Ф. Аналіз платіжної спроможності підприємства та відображення її в обліку: сутність, класифікація, оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-16>.

54. Шуміло О. С., Курочка А. С. Ліквідність і платоспроможність підприємства та методи їх аналізу. *БізнесІнформ*. 2023. № 4. С. 105-111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-105-111>.

55. Рузакова О. В. Аналіз сучасних методик оцінювання фінансового стану підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 2. С. 7–13. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-1](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-1).

56. Бондаренко Л. П., Микуш П. І. Стан та проблеми ліквідності торговельних підприємств України під час війни на прикладі ТОВ «Львівпідшипник». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-133>.

57. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 5. С. 221–228. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-36).
58. Хома І. Б., Панчак М.-І. М. Шляхи вирішення проблем щодо ліквідності та платоспроможності малих вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 148–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-26>.
59. Волкова І. А. Моделі діагностики ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання: вітчизняний досвід та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.72>.
60. Хитра О. Л. Реагування на кризові ситуації, що загрожують національній безпеці України: адміністративно-правові засади реалізації теорії та досвіду: монографія. Львів : Растр-7, 2019. 398 с.
61. Долінський Л. Б. Фінансовий ризик-менеджмент : навч.-метод. посіб. Київ : Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2022. 132 с.
62. Чайковська О. В., Костенко Г. П. Фінансове забезпечення розвитку санаторно-курортних закладів: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 260 с.
63. Гуменюк В. В. Державне регулювання курортно-рекреаційної сфери : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 372 с.
64. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(11). С. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>.
65. Олійник А. Комплекс антикризового управління в сучасному підприємстві в умовах трансформаційних змін. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 2(14). С. 57–65. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0206>.
66. Войнаренко М. П., Троц І. В. Формування системи попередження, прогнозування і подолання банкрутства промислових підприємств. *Економіка:*

*реалії часу.* 2015. № 4(20). С. 272–278.  
URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No4/272-278.pdf> (дата звернення: 23.06.2025).

67. Колмакова О. М., Халіна В. Ю., Устіловська А. С. Алгоритм проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях як частина механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-6>.

68. Коренєва Н. О. Особливості антикризисного управління під час воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.96>.

69. Сітак І. Л., Мурашко І. М. Система раннього попередження та реагування як засіб забезпечення стійкості підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С. 172–178. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/29.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/29.pdf) (дата звернення: 23.06.2025).

70. Калініченко З. Розробка методики раннього попередження та реагування на кризи підприємства. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 2. С. 90–100. DOI: 10.35774/econa2022.02.090.

## Додаток А

[https://clarity-project.info/edr/02649615/yearly-finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/02649615/yearly-finances?current_year=2024)

ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "КЛІНІЧНИЙ САНАТОРІЙ КАРПАТИ" ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧИХ ЗАКЛАДІВ ПРОФСПЛОК УКРАЇНИ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" #02649615

**Фінансова звітність за 2024 рік**  
**Ю900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітного періоду, тис. грн	звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	39.00	
первісна вартість	1001	186.00	186.00
накопичена амортизація	1002	147.00	186.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005		691.00
Основні засоби	1010	51 862.00	54 517.00
первісна вартість	1011	89 107.00	96 072.00
знос	1012	37 245.00	41 555.00
Усього за розділом I	1095	51 901.00	55 208.00
II. Оборотні активи	1100	665.00	1 000.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	665.00	1 000.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	66.00	475.00
з бюджетом	1135	430.00	1 043.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	425.00	1 041.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	605.00	527.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 155.00	20 041.00
Витрати майбутніх періодів	1170	150.00	47.00
Інші оборотні активи	1190	681.00	995.00
Усього за розділом II	1195	18 752.00	24 128.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	70 653.00	79 336.00

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітного періоду, тис. грн	звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал	1400	21 106.00	21 106.00
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Додатковий капітал	1410	3 703.00	3 866.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	983.00	1 038.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 813.00	10 164.00
Усього за розділом I	1495	34 605.00	36 174.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	23 323.00	26 066.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 159.00	2 263.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 076.00	1 869.00
за одержаними авансами	1635	173.00	79.00
із внутрішніх розрахунків	1645	4 271.00	4 245.00
Поточні забезпечення	1660	4 874.00	8 592.00
Доходи майбутніх періодів	1665	7.00	6.00
Інші поточні зобов'язання	1690	165.00	42.00
Усього за розділом III	1695	36 048.00	43 162.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	70 653.00	79 336.00

### Ж0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

#### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	117 418.00	102 320.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	104 250.00	91 862.00
Валовий: прибуток	2090	13 168.00	10 458.00
Інші операційні доходи	2120	1 115.00	1 006.00
Адміністративні витрати	2130	5 066.00	3 817.00
Витрати на збут	2150	787.00	817.00
Інші операційні витрати	2180	5 731.00	5 577.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 699.00	1 253.00
Інші фінансові доходи	2220	2.00	

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші доходи	2240	166.00	
Фінансові витрати	2250	32.00	46.00
Інші витрати	2270	987.00	100.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 848.00	1 107.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 848.00	1 107.00

#### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 848.00	1 107.00

#### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	65 244.00	61 317.00
Витрати на оплату праці	2505	30 505.00	22 899.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 803.00	5 256.00
Амортизація	2515	6 104.00	6 022.00
Інші операційні витрати	2520	7 179.00	6 578.00
Разом	2550	115 835.00	102 072.00

#### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

[https://clarity-project.info/edr/02649615/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/02649615/yearly-finances?current_year=2023)

**ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "КЛІНІЧНИЙ САНАТОРІЙ КАРПАТИ" ПРИВАТНОГО  
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧИХ ЗАКЛАДІВ  
ПРОФСПЛОК УКРАЇНИ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ"  
#02649615**

**Фінансова звітність за 2023 рік  
J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	18.00	39.00
первісна вартість	1001	144.00	186.00
накопичена амортизація	1002	126.00	147.00
Основні засоби	1010	46 750.00	51 862.00
первісна вартість	1011	79 909.00	89 107.00
знос	1012	33 159.00	37 245.00
Усього за розділом I	1095	46 768.00	51 901.00
II. Оборотні активи	1100	513.00	665.00
Запаси	1100	513.00	665.00
Виробничі запаси	1101	513.00	665.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	29.00	66.00
з бюджетом	1135	74.00	430.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	69.00	425.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	478.00	605.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 638.00	16 155.00
Витрати майбутніх періодів	1170	103.00	150.00
Інші оборотні активи	1190	1 086.00	681.00
Усього за розділом II	1195	8 921.00	18 752.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	55 689.00	70 653.00

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал	1400	21 106.00	21 106.00
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21 106.00	21 106.00
Додатковий капітал	1410	3 703.00	3 703.00
Резервний капітал	1415	929.00	983.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 189.00	8 813.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	33 927.00	34 605.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	0.00
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	10 564.00	23 323.00
розрахунками з бюджетом	1620	571.00	2 159.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 055.00	1 076.00
за одержаними авансами	1635	1 180.00	173.00
за розрахунками з учасниками	1640	457.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	4 266.00	4 271.00
Поточні забезпечення	1660	3 560.00	4 874.00
Доходи майбутніх періодів	1665	109.00	7.00
Інші поточні зобов'язання	1690		165.00
Усього за розділом III	1695	21 762.00	36 048.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	55 689.00	70 653.00

### J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

#### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	102 320.00	64 697.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	91 862.00	62 321.00
Валовий: прибуток	2090	10 458.00	2 376.00
Інші операційні доходи	2120	1 006.00	5 622.00
Адміністративні витрати	2130	3 817.00	2 704.00
Витрати на збут	2150	817.00	776.00
Інші операційні витрати	2180	5 577.00	3 302.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 253.00	1 216.00
Інші доходи	2240		17.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансові витрати	2250	46.00	90.00
Інші витрати	2270	100.00	70.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 107.00	1 073.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 107.00	1 073.00
<b>Сукупний дохід</b>			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 107.00	1 073.00
<b>Елементи операційних витрат</b>			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	61 317.00	40 879.00
Витрати на оплату праці	2505	22 899.00	17 349.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 256.00	4 227.00
Амортизація	2515	6 022.00	2 539.00
Інші операційні витрати	2520	6 578.00	4 110.00
Разом	2550	102 072.00	69 104.00

#### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

[https://clarity-project.info/edr/02649615/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/02649615/finances?current_year=2022)

**ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "КЛІНІЧНИЙ САНАТОРІЙ КАРПАТИ" ПРИВАТНОГО  
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧИХ ЗАКЛАДІВ  
ПРОФСПЛОК УКРАЇНИ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ"  
[#02649615](#)**

**Фінансова звітність за 2022 рік  
J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду, тис. грн	звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	42.00	18.00
первісна вартість	1001	144.00	144.00
накопичена амортизація	1002	102.00	126.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	204.00	
Основні засоби	1010	46 968.00	46 750.00
первісна вартість	1011	78 637.00	79 909.00
знос	1012	31 669.00	33 159.00
Усього за розділом I	1095	47 214.00	46 768.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	367.00	513.00
Виробничі запаси	1101	367.00	513.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 102.00	29.00
з бюджетом	1135	83.00	75.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	69.00	69.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	828.00	478.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 117.00	6 637.00
Витрати майбутніх періодів	1170	58.00	103.00
Інші оборотні активи	1190	1 054.00	1 086.00
Усього за розділом II	1195	5 609.00	8 921.00
Баланс	1300	52 823.00	55 689.00

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду, тис. грн	звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21 106.00	21 106.00
Додатковий капітал	1410	3 703.00	3 703.00
Резервний капітал	1415	874.00	929.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 720.00	8 189.00
Усього за розділом I	1495	33 403.00	33 927.00

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду, тис. грн	звітної періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	256.00	
Усього за розділом II	1595	256.00	
товари, роботи, послуги	1615	7 992.00	10 564.00
розрахунками з бюджетом	1620	670.00	571.00
розрахунками з оплати праці	1630	856.00	1 055.00
за одержаними авансами	1635	216.00	1 180.00
за розрахунками з учасниками	1640	457.00	457.00
із внутрішніх розрахунків	1645	3 986.00	4 266.00
Поточні забезпечення	1660	3 296.00	3 560.00
Доходи майбутніх періодів	1665	615.00	109.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 076.00	
Усього за розділом III	1695	19 164.00	21 762.00
Баланс	1900	52 823.00	55 689.00

#### J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

##### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний	За
		період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64 697.00	57 714.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	62 321.00	50 675.00
Валовий: прибуток	2090	2 376.00	7 039.00
Інші операційні доходи	2120	5 622.00	597.00
Адміністративні витрати	2130	2 704.00	2 734.00
Витрати на збут	2150	776.00	837.00
Інші операційні витрати	2180	3 302.00	2 362.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 216.00	1 703.00
Інші доходи	2240	17.00	4.00
Фінансові витрати	2250	90.00	543.00
Інші витрати	2270	70.00	66.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 073.00	1 098.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 073.00	1 098.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 073.00	1 098.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	40 879.00	34 357.00
Витрати на оплату праці	2505	17 349.00	12 978.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 227.00	3 149.00
Амортизація	2515	2 539.00	2 756.00
Інші операційні витрати	2520	4 110.00	3 357.00
Разом	2550	69 104.00	56 597.00

## Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

## Додаток Б

Таблиця Б.2.1

## Агрегований порівняльний аналітичний баланс ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2024 рік

№	Стаття балансу	На початок 2024 року		На кінець 2024 року		Зміни за 2024 рік			
		тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	Абсолютні (+;-), тис. грн. (гр.3-гр.1)	темп, % (гр.5:гр.1)*100%	структури, % (за гр.5)	Частка пунктів (гр.4-гр.2)
	а	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Майно разом	70 653,0	100,0	79 336,0	100,0	8 683,0	12,3	100,0	0,0
1.1	Необоротні активи	51 901,0	73,5	55 208,0	69,6	3 307,0	6,4	38,1	-3,9
1.2	Оборотні активи	18 752,0	26,5	24 128,0	30,4	5 376,0	28,7	61,9	3,9
1.2.1	Запаси	665,0	0,9	1 000,0	1,3	335,0	50,4	3,9	0,3
1.2.2	Дебіторська заборгованість	1 101,0	1,6	2 045,0	2,6	944,0	85,7	10,9	1,0
1.2.3	Витрати майбутніх періодів	150,0	0,2	47,0	0,1	-103,0	-68,7	-1,2	-0,2
1.2.4	Кошти та їх еквіваленти	16 155,0	22,9	20 041,0	25,3	3 886,0	24,1	44,8	2,4
1.2.5	Інші оборотні активи	681,0	1,0	995,0	1,3	314,0	46,1	3,6	0,3
2	Джерела майна разом	70 653,0	100,0	79 336,0	100,0	8 683,0	12,3	100,0	0,0
2.1	Власний капітал	34 612,0	49,0	36 180,0	45,6	1 568,0	4,5	18,1	-3,4
2.1.1	Статутний капітал	21 106,0	29,9	21 106,0	26,6	0,0	0,0	0,0	-3,3
2.1.2	Додатково вкладений капітал	3 703,0	5,2	3 866,0	4,9	163,0	4,4	1,9	-0,4
2.1.3	Резервний капітал	983,0	1,4	1 038,0	1,3	55,0	5,6	0,6	-0,1
2.1.4	Нерозподілений прибуток	8 813,0	12,5	10 164,0	12,8	1 351,0	15,3	15,6	0,3
2.1.6	Доходи майбутніх періодів	7,0	0,0	6,0	0,0	-1,0	-14,3	0,0	0,0
2.1.5	Інші джерела	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2	Позиковий капітал	36 041,0	51,0	43 156,0	54,4	7 115,0	19,7	81,9	3,4
2.2.1	Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.2	Короткострокові кредити та позики	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.3	Кредиторська заборгованість і поточні зобов'язання	36 041,0	51,0	43 156,0	54,4	7 115,0	19,7	81,9	3,4

Таблиця Б.2.2

## Агрегований порівняльний аналітичний баланс ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2023 рік

№	Стаття балансу	На початок 2023 року		На кінець 2023 року		Зміни за 2023 рік			
		тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	Абсолютні (+;-), тис. грн. (гр.3-гр.1)	темп, % (гр.5:гр.1)*100%	структури, % (за гр.5)	Частка пунктів (гр.4-гр.2)
	а	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Майно разом	55 689,0	100,0	70 653,0	100,0	14 964,0	26,9	100,0	0,0
1.1	Необоротні активи	46 768,0	84,0	51 901,0	73,5	5 133,0	11,0	34,3	-10,5
1.2	Оборотні активи	8 921,0	16,0	18 752,0	26,5	9 831,0	110,2	65,7	10,5
1.2.1	Запаси	513,0	0,9	665,0	0,9	152,0	29,6	1,0	0,0
1.2.2	Дебіторська заборгованість	581,0	1,0	1 101,0	1,6	520,0	89,5	3,5	0,5
1.2.3	Витрати майбутніх періодів	103,0	0,2	150,0	0,2	47,0	45,6	0,3	0,0
1.2.4	Кошти та їх еквіваленти	6 638,0	11,9	16 155,0	22,9	9 517,0	143,4	63,6	10,9
1.2.5	Інші оборотні активи	1 086,0	2,0	681,0	1,0	-405,0	-37,3	-2,7	-1,0
2	Джерела майна разом	55 689,0	100,0	70 653,0	100,0	14 964,0	26,9	100,0	0,0
2.1	Власний капітал	34 036,0	61,1	34 612,0	49,0	576,0	1,7	3,8	-12,1
2.1.1	Статутний капітал	21 106,0	37,9	21 106,0	29,9	0,0	0,0	0,0	-8,0
2.1.2	Додатково вкладений капітал	3 703,0	6,6	3 703,0	5,2	0,0	0,0	0,0	-1,4
2.1.3	Резервний капітал	929,0	1,7	983,0	1,4	54,0	5,8	0,4	-0,3
2.1.4	Нерозподілений прибуток	8 189,0	14,7	8 813,0	12,5	624,0	7,6	4,2	-2,2
2.1.6	Доходи майбутніх періодів	109,0	0,2	7,0	0,0	-102,0	-93,6	-0,7	-0,2
2.1.5	Інші джерела	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2	Позиковий капітал	21 653,0	38,9	36 041,0	51,0	14 388,0	66,4	96,2	12,1
2.2.1	Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.2	Короткострокові кредити та позики	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.3	Кредиторська заборгованість і поточні зобов'язання	21 653,0	38,9	36 041,0	51,0	14 388,0	66,4	96,2	12,1

## Додаток В

Таблиця В.2.1

**Аналіз фінансової стійкості ДП «Клінічний санаторій «Карпати»  
за 2023 - 2024 роки**

№	Показник	2024 рік		2023 рік	
		на початок	на кінець	на початок	на кінець
1	Власний капітал	39 486,0	44 772,0	37 596,0	39 486,0
2	Необоротні активи	51 901,0	55 208,0	46 768,0	51 901,0
3	Власні обігові кошти (р.1 – р.2)	-12415,0	-10436,0	-9172,0	-12415,0
4	Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3+ р.4)	-12 415,0	-10 436,0	-9 172,0	-12 415,0
6	Короткострокові кредити та позики	0,0	0,0	0,0	0,0
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5 + р.6)	-12 415,0	-10 436,0	-9 172,0	-12 415,0
8	Запаси	665,0	1 000,0	513,0	665,0
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3 – р.8)	-13 080,0	-11 436,0	-9 685,0	-13 080,0
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5 – р.8)	-13 080,0	-11 436,0	-9 685,0	-13 080,0
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7 – р.8)	-13 080,0	-11 436,0	-9 685,0	-13 080,0
12	Тип фінансової стійкості	кризовий	кризовий	кризовий	кризовий
13	Запас стійкості фінансового стану, днів $\frac{p.11}{V} * 360$ , де V – чиста виручка від реалізації продукції	-46	-35	-54	-46
14	Надлишок (+) або нестача (-) коштів на 1 грн. запасів (р.11 : р.8), коп.	-19,7	-11,4	-18,9	-19,7

## Додаток Г

Таблиця Г.2.1

## Аналіз ліквідності балансу ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2024 та 2023 роки

Активи	Розмір		Пасиви	Розмір		Надлишок (+), нестача (-)	
	на початок року	на кінець року		на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
2024 рік							
Найбільш ліквідні	16 155,0	20 041,0	Найтерміновіші зобов'язання	31 167,0	34 564,0	-15 012,0	-14 523,0
Швидкореалізовані	1 932,0	3 087,0	Короткострокові	7,0	6,0	1 925,0	3 081,0
Повільнореалізовані	665,0	1 000,0	Довгострокові	0,0	0,0	665,0	1 000,0
Важкреалізовані	51 901,0	55 208,0	Постійні	39 479,0	44 766,0	12 422,0	10 442,0
Баланс	70 653,0	79 336,0	Баланс	70 653,0	79 336,0	0,0	0,0
2023 рік							
Найбільш ліквідні	6 638,0	16 155,0	Найтерміновіші зобов'язання	18 093,0	31 167,0	-11 455,0	-15 012,0
Швидкореалізовані	1 770,0	1 932,0	Короткострокові	109,0	7,0	1 661,0	1 925,0
Повільнореалізовані	513,0	665,0	Довгострокові	0,0	0,0	513,0	665,0
Важкреалізовані	46 768,0	51 901,0	Постійні	37 487,0	39 479,0	9 281,0	12 422,0
Баланс	55 689,0	70 653,0	Баланс	55 689,0	70 653,0	0,0	0,0

\* Для аналізу ліквідності балансу статті вихідного балансу були розподілені і порівняні за групами:

1 Найліквідніші активи (кошти і поточні фінансові інвестиції) мають дорівнювати кредиторській заборгованості (тобто найтерміновішим зобов'язанням) або перевищувати її; терміни – приблизно до 3 місяців.

2 Швидкореалізовані активи (дебиторська заборгованість та інші оборотні активи) мають дорівнювати або перевищувати короткострокові пасиви; терміни – 3-6 місяців.

3 Повільно реалізовані активи (запаси) мають дорівнювати або перевищувати довгострокові зобов'язання (кредити та інші зобов'язання).

4 Важкреалізовані активи (нематеріальні активи, незавершене будівництво, основні засоби, довгострокові фінансові інвестиції та інші необоротні активи) мають дорівнювати джерелам власних коштів або перевищувати їх (вони взагалі вважаються безстроковими, бо не мають терміну погашення).

У разі виконання зазначених умов баланс вважається абсолютно ліквідним. Якщо одна або кілька умов порушуються, ліквідність відрізняється від абсолютної. При цьому брак коштів за однією групою активів компенсується їх надлишком в іншій групі лише за вартістю, оскільки в реальній платіжній ситуації менш ліквідні активи не можуть замінити більш ліквідні.

Тотожність активу і пасиву балансу визначає наперед результат порівняння за четвертою групою, якій властиве «балансування». Тому суттєвим є порівняння підсумків за першими трьома групами. Результати порівняння перших двох груп свідчать про поточну ліквідність, третьої групи – про перспективну ліквідність, оскільки тут розглядаються майбутні надходження та витрачання.

## Додаток Д

Таблиця Д.2.1

## Розрахунок показників оцінювання ринкової стійкості ДП «Клінічний санаторій «Карпати» за 2023-2024 роки

Показник	Формула для розрахунку	2024 рік		2023 рік	
		Розрахунок	значення	Розрахунок	значення
Коефіцієнт автономії, $K_{авт.}$	Власний капітал / Пасиви	$K_{авт.}^0 = 34605,0/70653,0$ $K_{авт.}^1 = 36174,0/79336,0$	0,50 0,50	$K_{авт.}^0 = 33927,0/55689,0$ $K_{авт.}^1 = 34605,0/70653,0$	0,61 0,50
Коефіцієнт фінансової залежності, $K_{ф.з.}$	Пасиви / Власний капітал	$K_{ф.з.}^0 = 70653,0/34605,0$ $K_{ф.з.}^1 = 79336,0/36174,0$	2,04 2,19	$K_{ф.з.}^0 = 55689,0/33927,0$ $K_{ф.з.}^1 = 70653,0/34605,0$	1,64 2,04
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів, $K_{з/в}$	Залучені кошти / Власний капітал	$K_{з/в}^0 = 0,0+36048,0/34605,0$ $K_{з/в}^1 = 0,0+43162,0/36174,0$	1,04 1,19	$K_{з/в}^0 = 0,0+21762,0/33927,0$ $K_{з/в}^1 = 0,0+36048,0/34605,0$	0,64 1,04
Коефіцієнт мобільності, $K_{о/н}$	Оборотні активи/Необоротні активи	$K_{о/н}^0 = 18752,0/51901,0$ $K_{о/н}^1 = 24128,0/55208,0$	0,36 0,44	$K_{о/н}^0 = 8921,0/46768,0$ $K_{о/н}^1 = 18752,0/51901,0$	0,19 0,36
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, $K_m$	Власні обігові кошти/Власний капітал	$K_m^0 = -12415,0/34605,0$ $K_m^1 = -10436,0/36174,0$	-0,36 -0,29	$K_m^0 = -9172,0/33927,0$ $K_m^1 = -12415,0/34605,0$	-0,27 -0,36
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів, $K_{зап}$	Власні обігові кошти/Запаси	$K_{зап}^0 = -12415,0/665,0$ $K_{зап}^1 = -10436,0/1000,0$	-18,67 -10,44	$K_{зап}^0 = -9172,0/513,0$ $K_{зап}^1 = -12415,0/665,0$	-17,88 -18,67
Коефіцієнт виробничих фондів, $K_{в.ф}$	Виробничі фонди/Актив	$K_{в.ф}^0 = 51862,0+665,0+0,0/70653,0$ $K_{в.ф}^1 = 54517,0+1000,0+0,0/79336,0$	0,74 0,70	$K_{в.ф}^0 = 46750,0+513,0+0,0/55689,0$ $K_{в.ф}^1 = 51862,0+665,0+0,0/70653,0$	0,85 0,74
Коефіцієнт автономії джерел формування запасів, $K_{а.з}$	ВОК /ВОК+ $K^Д$ + $K^K$	$K_{а.з}^0 = -12415,0/-12415,0+0,0+0,0$ $K_{а.з}^1 = -10436,0/-10436,0+0,0+0,0$	1,00 1,00	$K_{а.з}^0 = -9172,0/-9172,0+0,0+0,0$ $K_{а.з}^1 = -12415,0/-12415,0+0,0+0,0$	1,00 1,00
Коефіцієнт кредиторської заборгованості, $K_{кр.з}$	Кредиторська заборгованість /Зобов'язання	$K_{кр.з}^0 = 36048,0-4874,0-7,0/36048,0$ $K_{кр.з}^1 = 43162,0-8592,0-6,0/43162,0$	0,86 0,80	$K_{кр.з}^0 = 21762,0-3560,0-109,0/21762,0$ $K_{кр.з}^1 = 36048,0-4874,0-7,0/36048,0$	0,83 0,86
Співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю, $K_{д/к}$	Дебіторська заборгованість / Кредиторська заборгованість	$K_{д/к}^0 = 66,0+430,0+605,0 / 36048,0-4874,0-7,0$ $K_{д/к}^1 = 475,0+1043,0+527,0 / 43162,0-8592,0-6,0$	0,04 0,06	$K_{д/к}^0 = 29,0+74,0+478,0 / 21762,0-3560,0-109,0$ $K_{д/к}^1 = 66,0+430,0+605,0 / 36048,0-4874,0-7,0$	0,03 0,04