

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет фінансовий
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Антикризове фінансове управління підприємствами в умовах фінансової нестабільності України та розробка стратегії відновлення у повоєнний період

Виконав: здобувач освіти групи ФК24-1м
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»

Коробко Богдан Віталійович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

Керівник к.е.н., доцент Панасейко І.М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(місце роботи)

_____ (посада

_____ (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2026

АННОТАЦІЯ

Коробко Б.В. Антикризове фінансове управління підприємствами в умовах фінансової нестабільності України та розробка стратегії відновлення у повоєнний період

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

У роботі розглянуто теоретико – методологічні основи антикризового фінансового управління, викладено характеристику діяльності АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО», здійснено оцінку його фінансового стану, охарактеризовано сучасний стан здійснення заходів антикризового фінансового управління підприємством, розроблено шляхи вдосконалення антикризового фінансового управління АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» в умовах фінансової нестабільності та викладено світові підходи до антикризового фінансового управління підприємством.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, подана на 66 сторінках, містить 15 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел включає 45 найменувань.

Ключові слова: антикризове фінансове управління, підприємство, фінансовий стан, фінансова нестабільність, антикризові заходи, інструменти антикризового управління.

ANNOTATION

Korobko B.V. Anti-crisis financial management of enterprises in conditions of financial instability in Ukraine and development of a recovery strategy in the post-war period.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 072 "Finance, Banking, Insurance and Stock Market". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of anti-crisis financial management, describes the activities of JSC "Chernihivoblenergo", assesses its financial condition, characterizes the current state of implementation of anti-crisis financial management measures by the enterprise, develops ways to improve anti-crisis financial management of JSC "Chernihivoblenergo" in conditions of financial instability and outlines global approaches to anti-crisis financial management by the enterprise.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used, is presented on 66 pages, contains 15 tables, 1 drawing. The list of sources used includes 45 items.

Keywords: anti-crisis financial management, enterprise, financial condition, financial instability, anti-crisis measures, anti-crisis management tools.

ЗМІСТ

ВСТУП	4	
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ	7
	АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ	
	ПІДПРИЄМСТВОМ	
РОЗДІЛ 2	СТАН АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО	14
	УПРАВЛІННЯ АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» В УМОВАХ	
	ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	
2.1.	Загальна характеристика діяльності підприємства	14
2.2.	Оцінка фінансового стану підприємства	17
2.3.	Сучасний стан здійснення заходів антикризового	30
	фінансового управління підприємством	
РОЗДІЛ 3	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО	40
	ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ	
	«ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ	
	НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ	
	ВІДНОВЛЕННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	
3.1.	Вдосконалення інструментарію антикризового	40
	фінансового управління АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО»	
3.2	Світові підходи до антикризового фінансового управління	55
	підприємством	
ВИСНОВКИ		65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		67

ВСТУП

Актуальність дослідження. Фінансова нестабільність в Україні впродовж останніх років набула системного характеру та проявляється через поєднання інфляційних і валютних коливань, підвищення вартості капіталу, нерівномірність платіжних потоків, зростання ризиків контрагентів, а також через різке збільшення невизначеності щодо попиту, логістики і доступності ресурсів. Для підприємств інфраструктурних галузей ці чинники посилюються регуляторними обмеженнями, високою капіталомісткістю та залежністю фінансових результатів від якості операційних процесів (надійності мереж, тривалості відключень, технологічних втрат тощо). У таких умовах антикризове фінансове управління перестає бути суто реакцією на дефіцит коштів і перетворюється на комплексну систему, що поєднує діагностику, попередження, планування ліквідності, управління ризиками та портфель інвестицій відновлення.

Особливої ваги набуває період повоєнного відновлення, коли підприємства мають одночасно виконувати дві задачі: забезпечувати поточну стійкість, ліквідність, платоспроможність, виконання зобов'язань, і формувати фінансову архітектуру розвитку (інвестиції у модернізацію, цифровізацію, підвищення надійності та якості послуг). У цьому контексті стратегія відновлення повинна бути інтегрованою з фінансовим контуром управління: містити пріоритети витрат, джерела ресурсу, правила його поєднання та систему контролю результатів.

Актуальність теми зумовлена потребою в практичних інструментах, які дозволяють підприємствам діяти в умовах нестабільності не інтуїтивно, а через керовані процедури: раннє попередження про кризові симптоми, платіжний календар і бюджетні коридори, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, сценарне планування cash-flow, формування резервів ліквідності, контроль інвестиційних програм і комплаєнс-процедури. Вибір для дослідження АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» є обґрунтованим, оскільки підприємство працює у секторі, де фінансові параметри тісно пов'язані з операційною надійністю та

регуляторним середовищем, а рішення щодо відновлення мережі впливають на довгострокову стійкість.

Проблеми антикризового фінансового управління підприємствами висвітлюються в наукових працях українських вчених Біломистіної І.І., Бурого С.А., Мацехи Д.С., Давиденко Н.Н., Коваленко О.О., Ковальчука В.Г., Крупки М.І., Терещенка О.О. та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є– обґрунтування теоретико-методичних підходів до антикризового фінансового управління підприємствами в умовах фінансової нестабільності України та розробка стратегії відновлення у повоєнний період на прикладі АТ «Чернігівобленерго».

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі **завдання**

- узагальнити сутність, принципи й інструментарій антикризового фінансового управління;
- описати методичні підходи до діагностики кризового стану та фінансового оздоровлення;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Чернігівобленерго» та визначити специфіку діяльності у період воєнного стану;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства ;
- оцінити сучасний стан здійснення заходів антикризового фінансового управління підприємством;
- викласти шляхи вдосконалення антикризового фінансового управління АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» та стратегію відновлення підприємства у повоєнний період.

Об'єктом дослідження є процеси антикризового фінансового управління підприємствами в умовах фінансової нестабільності.

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та механізми забезпечення фінансової стійкості й відновлення АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» у повоєнний період.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід – для формування логіки антикризового

управління; аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень; економіко-статистичні методи – для оцінки динаміки показників; коефіцієнтний аналіз – для діагностики ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності; горизонтальний і вертикальний аналіз – для дослідження структури активів і пасивів; cash-flow-аналіз – для оцінки грошових потоків і управління ліквідністю; сценарний підхід – для обґрунтування рішень в умовах невизначеності; методи ризик-менеджменту – для ідентифікації та пріоритизації фінансових ризиків; проектно-портфельні методи – для формування програми CAPEX та відновлення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності АТ «Чернігівобленерго» (а також подібних підприємств інфраструктурного сектору) для підвищення керованості грошових потоків, зниження фінансових ризиків, прозорості витрат і результативності програм відновлення. Окремі положення роботи можуть бути використані у навчальному процесі з дисциплін фінансового менеджменту та антикризового управління.

Інформаційну базу дослідження становлять: фінансова звітність АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» за 2022, 2023 і 2024 роки, Звіт про управління за 2024 рік, нормативно-правові акти України, матеріали Держстату та НКРЕКП, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, а також відкриті дані й аналітичні огляди.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 66 сторінках, містить 15 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел складає 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Еволюція теоретичних поглядів на антикризове управління відображає трансформацію світової економічної думки у відповідь на циклічність розвитку капіталізму та зростання частоти глобальних криз. Протягом останнього століття розуміння сутності антикризових заходів пройшло шлях від суто юридичного супроводу процедур банкрутства до формування комплексної парадигми фінансової резильєнтності (життєстійкості).

Початковий етап становлення антикризового менеджменту (кінець XIX — перша половина XX ст.) мав переважно реактивний характер. У цей період панувала ліквідаційна концепція, згідно з якою криза розглядалася як фінальна стадія існування підприємства. Увага теоретиків була зосереджена на правових аспектах банкрутства та механізмах задоволення вимог кредиторів. Велика депресія 1930-х років стала каталізатором перегляду цих поглядів, підштовхнувши наукову спільноту до пошуку інструментів державного регулювання та досудового оздоровлення великих промислових об'єктів.

У другій половині XX століття (1960–1980-ті рр.) акценти змістилися у бік стратегічного менеджменту. Значний внесок у розвиток теорії зробив І. Ансофф, який запропонував концепцію «управління за слабкими сигналами». Його праці заклали фундамент превентивної діагностики: криза почала сприйматися не як раптова подія, а як результат ігнорування ранніх симптомів неефективності. У цей час антикризове управління почало інтегруватися із системою фінансового планування, фокусуючись на підтримці ліквідності та оптимізації структури капіталу [28, с. 35].

Сучасна українська школа антикризового управління, представлена працями Л. Лігоненко, О. Терещенка, І. Бланка та інших, сформувалася в умовах трансформаційної економіки. Вітчизняні науковці адаптували західні моделі до реалій високої інфляції та нестабільного законодавства. Зокрема, Л. Лігоненко

розглядає антикризове управління як спеціальний вид менеджменту, що має перманентний характер і спрямований на своєчасне виявлення ознак кризи та їх нейтралізацію [28, с. 54]. О. Терещенко, своєю чергою, акцентує увагу на функціональній ролі фінансової санації та контролінгу як інструментів «лікування» підприємства [43, с. 68].

Антикризове фінансове управління – це система цілеспрямованих управлінських рішень і процедур, спрямованих на своєчасне виявлення симптомів фінансової кризи, локалізацію її наслідків, відновлення платоспроможності та формування передумов для сталого розвитку. На відміну від «звичайного» фінансового менеджменту, антикризовий підхід акцентує увагу на управлінні дефіцитом ресурсів, невизначеністю, підвищеними ризиками та обмеженнями з боку ринку й регулятора.

Ключовими принципами антикризового фінансового управління є:

- превентивність (рання діагностика),
- системність (координація фінансів, операцій і інвестицій),
- пріоритезація ліквідності, гнучкість бюджетування,
- прозорість фінансових потоків, а також відповідність регуляторним вимогам і контрактним зобов'язанням.

Роль антикризового управління у забезпеченні стійкості підприємства сьогодні реалізується через три стратегічні рівні:

1. Оперативна стійкість: забезпечення безперервності платежів та керованості грошовими потоками. Тут АФУ виступає як «імунна система», що блокує касові розриви.

2. Тактична стійкість: збереження прибутковості через гнучке управління витратами та швидку зміну маркетингових стратегій.

3. Стратегічна стійкість: формування такої моделі бізнесу, яка є життєздатною при різних сценаріях розвитку макросередовища [44, с. 84].

Важливою рисою сучасної еволюції є діджиталізація антикризових інструментів. Якщо у ХХ столітті діагностика базувалася на ретроспективному аналізі звітності (за минулі періоди), то у 2026 році вона опирається на прогнозні

моделі Big Data та штучний інтелект, що дозволяє виявляти загрози в режимі реального часу.

Отже, еволюційний шлях антикризового управління завершився його трансформацією з методу «реанімації» збиткових об'єктів у систему превентивного високотехнологічного менеджменту. Його роль у забезпеченні стійкості підприємства є визначальною, оскільки в умовах перманентної турбулентності саме антикризова компонента дозволяє трансформувати дестабілізуючі фактори у можливості для якісного оновлення та зростання конкурентоспроможності.

Фінансова криза на рівні окремого суб'єкта господарювання (мікрорівні) є складним соціально-економічним явищем, що характеризується порушенням рівноваги між надходженням та використанням фінансових ресурсів, втратою платоспроможності та загрозою припинення діяльності. Глибоке розуміння природи кризи потребує детального аналізу факторів її виникнення, які у науковій літературі традиційно поділяють на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні).

Зовнішні фактори (екзогенні) знаходяться поза безпосереднім контролем керівництва підприємства, проте мають визначальний вплив на його фінансову стабільність. Станом на 2024–2026 роки роль екзогенних чинників суттєво зросла через глобальну турбулентність. До ключових зовнішніх факторів належать:

1. Макроекономічні чинники: коливання темпів росту ВВП, рівень інфляції, що знецінює оборотні кошти, та нестабільність національної валюти, яка критично впливає на підприємства з імпортною складовою або валютними зобов'язаннями.

2. Політико-правові чинники: зміни у податковому законодавстві, воєнні конфлікти, торговельні обмеження та санкції. Для українських підприємств цей фактор залишається домінуючим через необхідність адаптації до умов воєнного та поствоєнного стану.

3. Ринкові чинники: посилення конкуренції з боку транснаціональних корпорацій, різке падіння попиту на продукцію внаслідок зміни споживчих переваг, а також волатильність цін на енергоносії та сировину.

4. Фінансово-кредитні чинники: криза банківської системи, обмеження доступу до кредитних ресурсів та зростання відсоткових ставок, що робить обслуговування боргів неможливим [33, с. 118].

Внутрішні фактори (ендогенні) генеруються в межах самого підприємства і є результатом прорахунків у системі менеджменту. Саме внутрішні причини, за даними статистичних досліджень, стають першоджерелом 70-80% усіх випадків фінансової неспроможності. До них належать:

1. Стратегічні помилки: неправильний вибір ринкової ніші, відсутність чіткої стратегії розвитку або неадекватна оцінка інвестиційних проєктів.

2. Недосконалість операційного менеджменту: висока собівартість продукції через використання застарілих технологій, низька продуктивність праці, надмірні адміністративні витрати.

3. Фінансові порушення: нераціональна структура капіталу (перевага залучених коштів над власними), неефективне управління дебіторською заборгованістю (її «зависання»), відсутність фінансового контролінгу.

4. Маркетингові прорахунки: слабка збутова політика, залежність від одного великого покупця або постачальника [25, с. 28].

Для ефективного антикризового управління критично важливою є класифікація фінансових криз, оскільки вона визначає вибір інструментів санації. У сучасній економічній науці виділяють наступні види криз за різними ознаками:

За глибиною порушень (етапність):

- стратегічна криза: виникає через руйнування потенціалу успіху. Вона є найнебезпечнішою, оскільки на початковому етапі не відображається у фінансових показниках, але робить підприємство неконкурентним у майбутньому.

- криза результативності (прибутковості): характеризується стабільними збитками, вимиванням власного капіталу та зниженням рентабельності.

- криза ліквідності: критичний стан, коли підприємство не здатне вчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями. Це фаза «технічного дефолту».

За характером виникнення:

- об'єктивна криза: викликана глобальними циклами економіки або форс-мажорними обставинами (пандемії, природні катаклізми, війни).

- суб'єктивна криза: зумовлена помилками менеджменту, низькою кваліфікацією персоналу або зловживаннями власників.

За формою прояву:

- прихована (латентна): симптоми кризи існують, але маскуються бухгалтерською звітністю.

- відкрита: фінансовий стан підприємства офіційно визнається незадовільним кредиторами та контролюючими органами.

За наслідками для суб'єкта:

- очищувальна (регенеративна): приводить до реструктуризації та виходу на новий рівень розвитку.

- руйнівна: завершується ліквідацією підприємства та продажем його активів [17, с. 63].

Синергетичний ефект взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів призводить до явища «кризової спіралі», де одна проблема породжує іншу. Наприклад, зростання цін на енергоносії (зовнішній фактор) за умови низької енергоефективності обладнання (внутрішній фактор) веде до збитковості, що, своєю чергою, спричиняє падіння кредитного рейтингу та кризу ліквідності.

Отже, ідентифікація факторів виникнення та чітка класифікація типу фінансової кризи є фундаментом для побудови системи антикризового моніторингу. Це дозволяє менеджменту перейти від симптоматичного лікування фінансових проблем до усунення їхніх глибинних причин, що є критично важливим для збереження підприємства як цілісного майнового комплексу в умовах сучасної нестабільної економіки

Ефективність антикризового фінансового управління безпосередньо залежить від якості та своєчасності діагностики фінансового стану підприємства. Методичний інструментарій діагностики кризи є системою конкретних методів та прийомів, що дозволяють оцінити ймовірність настання неплатоспроможності (банкрутства) та визначити глибину поточної кризи. Сучасна теорія і практика

пропонує широкий спектр інструментів, які можна класифікувати за різними ознаками.

Ключовим підходом до діагностики є фінансовий аналіз, що включає:

1. Горизонтальний та вертикальний аналіз звітності: оцінка динаміки статей балансу та їхньої структури.

2. Трендовий аналіз: прогнозування розвитку ключових фінансових показників на основі історичних даних.

3. Коефіцієнтний аналіз: розрахунок та інтерпретація фінансових коефіцієнтів, які традиційно поділяються на групи:

Показники ліквідності (поточної, швидкої, абсолютної): демонструють здатність підприємства вчасно розрахуватися за поточними зобов'язаннями.

Показники платоспроможності/фінансової стійкості (автономії, співвідношення залученого та власного капіталу): оцінюють рівень фінансової незалежності та ризик довгострокового боргового навантаження.

Показники рентабельності (активів, власного капіталу, продажів): характеризують ефективність використання ресурсів та прибутковість діяльності.

Показники ділової активності (оборотності активів, дебіторської/кредиторської заборгованості): свідчать про швидкість трансформації активів у грошові кошти [14, с. 52].

Особливе місце в інструментарії посідають скорингові (бальні) моделі прогнозування банкрутства. Ці моделі дозволяють інтегрально оцінити ймовірність кризи на основі системи вагових коефіцієнтів. Найбільш відомими є:

- Z-модель Е. Альтмана: класична модель, що використовує п'ять фінансових показників (співвідношення оборотного капіталу до активів, нерозподіленого прибутку до активів, прибутку до оподаткування до активів, ринкової вартості власного капіталу до балансової вартості зобов'язань, виручки до активів).

- Модель Р. Таффлера: адаптована до європейських ринків, використовує чотири ключові показники.

- Вітчизняні моделі: розробки О. Терещенка та інших українських вчених, адаптовані до особливостей національної економіки та стандартів звітності [43, с. 286].

Важливо зазначити обмеженість цих кількісних моделей в умовах високої волатильності економіки України 2024–2026 років, оскільки вони базуються на ретроспективних даних і можуть не враховувати швидких змін ринкової кон'юнктури чи форс-мажорних обставин (наприклад, воєнних ризиків).

Тому кількісні методи доцільно доповнювати якісними інструментами діагностики та моніторингу:

- SWOT-аналіз: ідентифікація сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз у розрізі фінансової стійкості.

- PEST/PESTLE-аналіз: моніторинг політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів, що можуть спричинити кризу.

- Метод експертних оцінок: залучення незалежних аудиторів, консультантів або досвідчених менеджерів для оцінки прихованих ризиків.

Сучасний моніторинг фінансових загроз передбачає створення автоматизованої системи «раннього попередження». Ця система повинна працювати в режимі реального часу, використовуючи не лише дані бухгалтерської звітності, але й операційні показники (наприклад, обсяги продажів, рівень дебіторської заборгованості, завантаженість виробничих потужностей).

Таким чином, методичний інструментарій антикризового фінансового управління є комплексним поєднанням кількісних та якісних методів. Його ефективне застосування дозволяє не лише констатувати факт кризи, а й завчасно ідентифікувати «слабкі сигнали», що є ключовою передумовою для розробки адекватної та своєчасної антикризової стратегії управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

СТАН АНТИКТИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» є провідним оператором системи розподілу північного регіону країни, що здійснює ліцензовану діяльність з розподілу електроенергії в межах Чернігівської області. Підприємство виконує ключову інфраструктурну функцію, забезпечуючи безперервність електропостачання для населення, підприємств реального сектору економіки та об'єктів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану.

АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» підпорядковане Національній комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), в частині регулювання його діяльності. НКРЕКП є державним колегіальним органом, який здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг [2].

НКРЕКП виконує такі функції стосовно суб'єктів у сфері енергетики, в тому числі АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО»:

- схвалює інвестиційні програми та плани розвитку системи розподілу компанії;
- встановлює тарифи на послуги з розподілу електричної енергії,
- здійснює державний нагляд (контроль) за дотриманням ліцензійних умов та усуненням порушень, погоджує програму відповідності оператора системи розподілу [35].

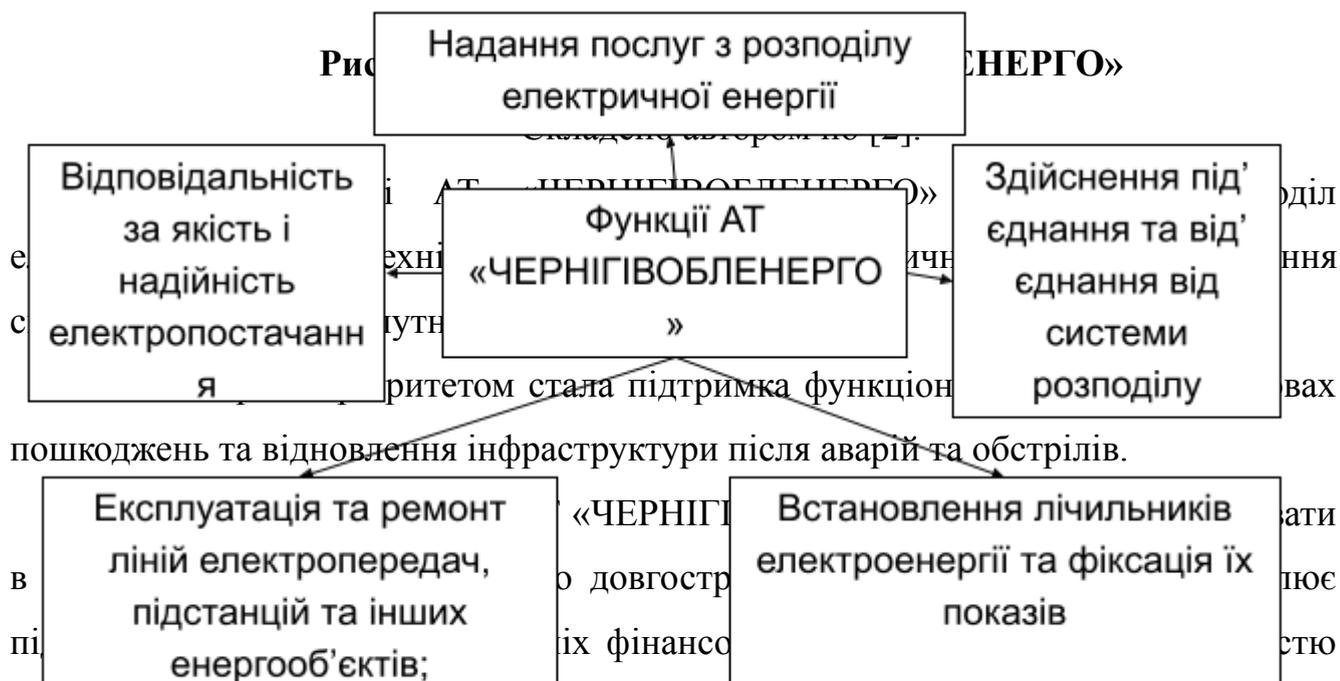
АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» забезпечує ліцензійну діяльність із розподілу електричної енергії на площі 31865 кв. км і гарантує безперервність і якість обслуговування 34501 км повітряних та 1696 км кабельних ліній електропередач різних класів напруги, обслуговує 550000 побутових та 13400 юридичних споживачів. Річний обсяг розподілу електричної енергії АТ – 1,7 млн МВт-год.

Станом на 2024 рік діяльність товариства здійснюється в середовищі підвищених ризиків. У цих умовах організаційно-економічна модель підприємства зазнала суттєвих трансформацій, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості та операційної безперервності.

Організаційна структура АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» побудована за функціональним принципом і включає апарат управління, виробничі підрозділи, районні електричні мережі, служби технічної експлуатації, фінансово-економічні, кадрові та юридичні підрозділи. Така структура дозволяє поєднувати централізоване фінансове управління з децентралізованим оперативним реагуванням на аварійні ситуації.

Економічна діяльність підприємства зосереджена переважно на регульованому сегменті, що обмежує можливості формування доходів, але водночас підвищує вимоги до ефективності витрат, фінансового планування та контролю грошових потоків. Особливу роль у 2023–2024 роках відіграє оптимізація операційних витрат та перегляд пріоритетів інвестиційної програми.

Функції АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» представлені на рисунку 2.1.



та антикризового фінансового контролінгу. Значна увага приділяється забезпеченню платоспроможності та мінімізації касових розривів.

Сучасний етап розвитку підприємства характеризується посиленням вимог до прозорості управління, фінансової звітності та взаємодії з регуляторними органами.

Дані Звіту про управління за 2024 рік свідчать про поступову адаптацію АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» до нових умов господарювання та переорієнтацію фінансової політики на принципи стійкості та відновлення.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» у 2024 році відображає поєднання регульованої моделі діяльності, високої соціальної значущості та необхідності застосування антикризових інструментів фінансового управління для забезпечення стабільності в умовах фінансової нестабільності України.

У період воєнного стану АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» функціонує в умовах підвищених операційних ризиків: пошкодження мереж і підстанцій, необхідність аварійно-відновлювальних робіт, обмеженість інвестиційних ресурсів, ризики неплатежів з боку окремих категорій споживачів.

Водночас забезпечення електропостачання є ключовою передумовою для відновлення економіки, що підкреслюється державними стратегічними документами з відновлення.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства

Результати діяльності АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» залежать від наявності фінансових ресурсів та раціонального їх використання. Для оцінювання поточного фінансового стану підприємства використано показники фінансової звітності АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» за 2022–2024 роки [3, 4, 5].

В таблиці 2.1. представлено склад та структуру активів АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО».

Таблиця 2.1

Склад та структура активів АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» за 2022–2024

рр., тис. грн.

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 від 2022	
	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	абс. (+;-), тис. грн.	темп приросту, %
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи:	27032	1,54	49802	2,20	54201	2,25	27169	100,51
Основні засоби:	1164343	66,41	1393314	61,45	1766932	73,30	602589	51,75
Відстрочені податкові активи	17912	1,02	26107	1,15	24287	1,01	6375	35,59
Усього за розділом I	1209287	68,97	1469223	64,80	1845420	76,55	636133	52,60
II. Оборотні активи								
Запаси	17688	1,01	32510	1,43	177233	7,35	159545	902,00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	297073	16,94	559809	24,69	63771	2,65	-233302	-78,53
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	12728	0,73	14738	0,65	22979	0,95	10251	80,54

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	13293	0,76	148	0,01	26550	1,10	13257	99,73
у тому числі з податку на прибуток	7811	0,45	0	0,00	0	0,00	-7811	-100,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	88148	5,03	38438	1,70	25102	1,04	-63046	-71,52
Поточні фінансові інвестиції	21304	1,22	21306	0,94	46452	1,93	25148	118,04
Гроші та їх еквіваленти	38906	2,22	37977	1,67	142568	5,91	103662	266,44
Інші оборотні активи	54909	3,13	93280	4,11	60548	2,51	5639	10,27
Усього за розділом II	544049	31,03	798206	35,20	565203	23,45	21154	3,89
Баланс	1753336	100	2267429	100	2410623	100	657287	37,49

З таблиці 2.1. видно, що в необоротних активах підприємства найбільшу питому вагу займають основні засоби. Вартість основних засобів на підприємстві становить в 2022 році 1 164 343 тис. грн, в 2023 році 1 393 314 тис. грн, в 2024 році 1 766 932 тис. грн. Вони збільшилися за досліджуваний період на 602 589 тис. грн, або на 51,75%. Це свідчить про активне розширення матеріально-технічної бази: купівлю нового обладнання, модернізацію ліній або капітальне будівництво. Підприємство інвестує в «майбутнє», нарощуючи свою виробничу потужність.

В цілому необоротні активи в структурі балансу складають в у 2022 році 68,97%; у 2023 році 64,80%; у 2024 році 76,55%. Що характерно для виробничих підприємств, підприємств енергетики, тобто тих, які є капіталомісткими та мають значний виробничий потенціал. За досліджуваний період їхня частка в балансі зросла на 7,58 відсоткових пунктів. Така висока частка необоротних активів

робить матеріальну базу підприємства стійкою, але вимагає ефективного використання цього обладнання, щоб воно окупалося.

Запаси підприємства склали в 2022 році 17 688 тис. грн, в 2023 році 32 510 тис. грн, в 2024 році 177 233 тис. грн. Вони збільшилися за досліджуваний період на 159 545 тис. грн, або на 902,00%. Такий значний приріст (майже у 10 разів) пов'язаний зі створенням стратегічних резервів запчастин, комплектуючих, інших товарно-матеріальних цінностей для безперебійної роботи підприємства.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги складала в 2022 році 297 073 тис. грн, в 2023 році 559 809 тис. грн, в 2024 році 63 771 тис. грн. Показник зменшився за досліджуваний період на 233 302 тис. грн, або на 78,53%. Це є позитивним явищем і свідчить про те, що кошти, які раніше були «заморожені» в боргах покупців, були успішно повернуті на рахунки підприємства.

Грошові кошти склали в 2022 році 38 906 тис. грн, в 2023 році 37 977 тис. грн, в 2024 році 142 568 тис. грн. Вони збільшилися за досліджуваний період на 103 662 тис. грн, або на 266,44%, що позитивно вплине на платоспроможність підприємства.

В цілому, оборотні активи підприємства склали в 2022 році 544 049 тис. грн, в 2023 році 798 206 тис. грн, в 2024 році 565 203 тис. грн. Вони збільшилися за досліджуваний період на 21 154 тис. грн, або на 3,89%. Темп приросту оборотних активів значно нижчий за необоротні. Це відбулося через те, що різке зростання запасів було майже повністю нівельоване значним скороченням дебіторської заборгованості.

Валюта балансу підприємства складала в 2022 році 1 753 336 тис. грн, в 2023 році 2 267 429 тис. грн, в 2024 році 2 410 623 тис. грн. Вона збільшилася за досліджуваний період на 657 287 тис. грн, або на 37,49%, що свідчить про успішний розвиток підприємства та збільшення його ринкової вартості через нарощування активів.

Таким чином, акції підприємства з року в рік збільшуються, що свідчить про збільшення майна підприємства.

В таблиці 2.2 представлено склад та структуру пасивів АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО».

Таблиця 2.2

Склад та структура пасивів АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» за 2022–2024

рр., тис. грн.

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 від 2022	
	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	Сума, тис. грн	%	абс. (+;-), тис. грн.	темп приросту, %
1. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	29829	1,70	29829	1,32	29829	1,24	0	0,00
Капітал у дооцінках	113963	6,50	103289	4,56	93944	3,90	-20019	-17,57
Додатковий капітал	49736	2,84	61164	2,70	172233	7,14	122497	246,29
Резервний капітал	4474	0,26	4474	0,20	4474	0,19	0	0,00
Нерозподілений прибуток	1079048	61,54	1419290	62,59	1598384	66,31	519336	48,13
Усього за розділом I	1277050	72,84	1618046	71,36	1898864	78,77	621814	48,69
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	50000	2,85	0	0,00	0	0,00	-50000	-100,00
товари, роботи, послуги	144761	8,26	245609	10,83	55569	2,31	-89192	-61,61
розрахунками з бюджетом	26741	1,53	60351	2,66	44612	1,85	17871	66,83
у тому числі з податку на прибуток	0	0,00	26427	1,17	0	0,00	0	#ДЕЛ/0!
розрахунками зі страхування	5742	0,33	6129	0,27	143	0,01	-5599	-97,51
розрахунками з оплати праці	21558	1,23	22544	0,99	25909	1,07	4351	20,18
Поточні забезпечення	26026	1,48	28562	1,26	31292	1,30	5266	20,23

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Поточна кредиторська заборгованість за: одержаними авансами	138103	7,88	167700	7,40	236514	9,81	98411	71,26
Інші поточні зобов'язання	63355	3,61	118488	5,23	117720	4,88	54365	85,81
Усього за розділом III	476286	27,16	649383	28,64	511759	21,23	35473	7,45
Баланс	1753336	100	2267429	100	2410623	100	657287	37,49

На основі даних, представлених у таблиці 2.2., зазначимо, що загальна сума власного капіталу підприємства демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду, збільшившись з 1 277 050 тис. грн. у 2022 році до 1 898 864 тис. грн. у 2024 році. Абсолютне зростання за два роки склало 621 814 тис. грн., або 48,69%).

Аналізуючи складові власного капіталу, зазначимо, що нерозподілений прибуток зріс на 519 336 тис. грн., або на 48,13%. Нерозподілений прибуток є основним джерелом формування власного капіталу, його частка постійно зростає: з 61,54% у 2022 році до 66,31% у 2024 році. Це свідчить про ефективну діяльність підприємства та реінвестування прибутку.

Зареєстрований та резервний капітали залишаються незмінними в абсолютному вираженні (29 829 тис. грн та 4 474 тис. грн відповідно), їх питома вага знижується через загальне зростання капіталу.

Частка капіталу в дооцінках знижується з 6,50% у 2022 році до 3,90% у 2024 році, що вказує на зменшення вартості переоцінених активів або відсутність нових дооцінок.

Найбільший вплив на зростання власного капіталу має додатковий капітал, який збільшився на 122 497 тис. грн., або на 246,29%.

Розглянемо поточні зобов'язання підприємства. Загальна сума поточних зобов'язань демонструвала коливання: зросла у 2023 році до 649 383 тис. грн., а потім знизилася до 511 759 тис. грн. у 2024 році. Загальний приріст за 2022-2024

роки склав лише 35 473 тис. грн , або 7,45%, що свідчить про відносну стабілізацію боргового навантаження. Така динаміка може означати, з одного боку, часткове «розвантаження» боргового навантаження, а з іншого – потенційне стискання можливостей фінансувати відновлення через короткострокові залучення. У поствоєнний період для підприємства критично зберегти керованість структури фінансування: короткі зобов'язання мають покриватися прогнозованими грошовими потоками, а довгі інвестиційні програми – довгими джерелами (державні програми, кредити під гарантії, донорські гранти, цільові кошти на відновлення).

Основну частку поточних зобов'язань займає поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами - 9,81% від загальної суми пасивів.

Важливо відзначити повну відсутність короткострокових кредитів банків у 2023 та 2024 роках, що є позитивним фактором зниження фінансових ризиків.

Короткострокові кредити які були на балансі ів 2022 році, були повністю погашені.

Спостерігається значне зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (на 89 192 тис. грн) та за страхування на 5 599 тис. грн, що свідчить про своєчасні розрахунки з постачальниками та фондами.

З іншого боку, зросла заборгованість за одержаними авансами на 98 411 тис. грн. та інші поточні зобов'язання на 54 365 тис. грн., що може вказувати на активну передпродажну діяльність або передоплати від клієнтів.

Показники фінансової стійкості у цілому залишаються прийнятними для інфраструктурної компанії: частка власного капіталу в активах (коефіцієнт автономії) перевищує 0,7 упродовж 2022–2024 рр. Власний капітал зріс з 1 277 050 тис. грн у 2022 р. до 1 618 046 тис. грн у 2023 р. і 1 898 864 тис. грн у 2024 р., що свідчить про підсилення капітальної бази. Водночас важливо відслідковувати не лише «частку капіталу», а й якість капіталу: яка частина сформована за рахунок нерозподіленого прибутку, а яка – через переоцінки або інші облікові ефекти, що не генерують ліквідність.

Валюта балансу (загальний підсумок) зросла з 1 753 336 тис. грн у 2022 році до 2 410 623 тис. грн у 2024 році. Зростання склало 657 287 тис. грн., або 37,49%.

Таким чином, підприємство демонструє зростання фінансової стійкості: частка власного капіталу в загальному балансі зросла з 72,84% до 78,77%, а частка поточних зобов'язань знизилася з 27,16% до 21,23%. Також, підприємство погасило банківські кредити та зменшило заборгованість перед постачальниками, при цьому наростило власний капітал переважно за рахунок нерозподіленого прибутку та додаткового капіталу.

В таблиці 2.3 представлено фінансові результати діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

**Фінансові результати діяльності АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» за
2022–2024 рр., тис. грн.**

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	
				абс. (+;-)	темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1865290	2666807	3062494	1197204	64,18
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1699181	2113260	2865711	1166530	68,65
Валовий прибуток (збиток)	166109	553547	196783	30674	18,47
Інші операційні доходи	28375	39907	170902	142527	502,30
Адміністративні витрати	93165	99613	99956	6791	7,29
Витрати на збут				0	!
Інші операційні витрати	89829	89127	85229	-4600	-5,12
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток (збиток)	11490	404714	182500	171010	1488,34
Інші доходи	1036	5217	27663	26627	2570,17
Фінансові витрати	4321	6372	1768	-2553	-59,08
Інші витрати	237	1442	1318	1081	456,12
Фінансовий результат до оподаткування прибуток (збиток)	7968	402117	207077	199109	2498,86
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1509	72549	37328	35819	2373,69
Чистий фінансовий результат прибуток (збиток)	6459	329568	169749	163290	2528,10

З таблиці 2.3. видно, що чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році становив 18652900 тис. грн, в 2023 році він зріс до 2666807 тис. грн., а у 2024 році – до 30624940 тис. грн. Збільшення даного показника у 2024 році порівняно з 2022 роком становить 11972040 тис. грн., або 64,18%.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році становила 1 699 181 тис. грн., у 2023 році 2113260 тис. грн., а у 2024 році – 28657110 тис. грн. Тобто даний показник збільшився на 11 665 300 тис. грн., або на 68,65%. Темпи зростання собівартості випереджають темпи зростання чистого доходу, що може свідчити про зниження ефективності витрат.

Валовий прибуток у 2022 році становив 1 661 090 тис. грн, у 2023 році 553547 тис. грн., у 2024 році – 1 967 830 тис. грн., та збільшився за досліджуваний період на 306 740 тис. грн., або на 18,47%.

Інші операційні доходи у 2022 році становили 283 750 тис. грн, а у 2024 році – 1 709 020 тис. грн., тобто вони збільшилися на 1 425 270 тис. грн., або на 502,30%.

Адміністративні витрати у 2022 році становили 931 650 тис. грн, а у 2024 році – 999 560 тис. грн., тобто вони збільшилися на 67 910 тис. грн., або на 7,29%. Темпи зростання адміністративних витрат є помірними порівняно зі зростанням доходів.

Інші операційні витрати у 2022 році становили 898 290 тис. грн, а у 2024 році – 852 290 тис. грн., тобто, вони зменшилися на 46 000 тис. грн., або на 5,12%. Зменшення операційних витрат є позитивним фактором, який сприяє збільшенню операційного прибутку.

Прибуток від операційної діяльності продукції у 2022 році становив 11490 тис. грн, в 2023 році він зріс до 404714 тис. грн., а у 2024 році – 182500 тис. грн. Збільшення даного показника у 2024 році порівняно з 2022 роком становить 171010 тис. грн., або 1488,34%.

Прибуток до оподаткування у 2022 році становив 7968 тис. грн, в 2023 році він зріс до 402117 тис. грн., а у 2024 році – 207077 тис. грн. Збільшення даного

показника у 2024 році порівняно з 2022 роком становить 199109 тис. грн., або 2498,86%.

Чистий прибуток підприємства у 2022 році становив 6459 тис. грн, в 2023 році він зріс до 329568 тис. грн., а у 2024 році –169749 тис. грн. Збільшення даного показника у 2024 році порівняно з 2022 роком становить 163290 тис. грн., або 2528,10%.

Також, порівнюючи динаміку показників чистого доходу та чистого прибутку, хахначимо, що чистий дохід від реалізації зростав поступово: з 1 865 290 тис. грн у 2022 р. до 2 666 807 тис. грн у 2023 р. та 3 062 494 тис. грн у 2024 р., тобто на 64.2%. Водночас чистий прибуток у 2022 р. був мінімальним 6 459 тис. грн, у 2023 р. зафіксовано суттєве покращення 329 568 тис. грн, а у 2024 р. – зниження до 169 749 тис. грн. Це означає, що ключовим «місцем напруги» виступає не стільки здатність генерувати дохід, скільки контроль структури витрат, відновлювальних робіт і фінансових потоків.

Таким чином, протягом досліджуваного періоду діяльність підприємства були прибутковою, найбільш прибутковим для підприємства був 2023 рік.

В таблиці 2.4 представлено елементи операційних витрат підприємства.

Таблиця 2.4

**Елементи операційних витрат АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» за
2022–2024 рр., тис. грн.**

Назва статті	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	
				абс. (+;-)	темп приросту, %
Матеріальні затрати	940376	1312080	1827427	887051	94,33
Витрати на оплату праці	589464	639867	824667	235203	39,90
Відрахування на соціальні заходи	122370	132563	171976	49606	40,54
Амортизація	126449	122969	160540	34091	26,96
Інші операційні витрати	103516	94521	66286	-37230	-35,97
Разом	1882175	2302000	3050896	1168721	62,09

- З таблиці 2.4. видно, що за досліджуваний період спостерігається загальне зростання витрат: Сукупні витрати підприємства зросли на 1168721 тис. грн., або на 62,09% , що свідчить про активне розширення діяльності або значний вплив інфляції.

Найбільший абсолютний та відносний приріст спостерігається у статті "Матеріальні затрати". Матеріальні витрати у 2022 році становили 940376 тис. грн, у 2023 році 1312080 тис. грн., у 2024 році 1827427 тис. грн., та збільшилися за досліджуваний період на 887051 тис. грн., або на 94,33%. Витрати на оплату праці та Відрахування на соціальні заходи" зросли майже пропорційно (близько 40%). Єдина стаття, яка демонструє негативну динаміку — це "Інші операційні витрати", що зменшились на 372,3 тис.. грн., або на 35,97%

В таблиці 2.4 представлена структура операційних витрат підприємства.

Таблиця 2.5

Структура операційних витрат АТ «ЧЕРНІГІВОбЛЕНЕРГО» за 2022–2024 рр., %

Назва статті	2022	2023	2024	Відхилення, 2024 від 2022 року (+;-)
Матеріальні затрати	50,0	57,0	60,0	10,0
Витрати на оплату праці	31,3	27,8	27,0	-4,3
Відрахування на соціальні заходи	6,5	5,7	5,6	-0,9
Амортизація	6,7	5,3	5,2	-1,5
Інші операційні витрати	5,5	4,1	2,2	-3,3
Разом	100	100	100	0,0

З таблиці 2.5 видно, що в досліджуваному періоді спостерігається чіткий тренд до збільшення питомої ваги матеріальних затрат. Якщо у 2022 році вони становили рівно 50% всіх витрат, то в 2024 році їхня частка зросла до 60%. Це підтверджує, що саме ця стаття була основним драйвером загального зростання витрат, як було зазначено раніше. Частка всіх інших статей витрат у загальній

структурі зменшилася. Витрати на оплату праці знизилися з 31,3% до 27,0%. Найбільш суттєве відносне скорочення демонструють "Інші операційні витрати", частка яких впала з 5,5% до лише 2,2%, що є наслідком їх абсолютного зменшення.

В таблиці 2.6 представлено показники ліквідності підприємства.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності АТ «ЧЕРНІГІВ ОБЛЕНЕРГО» за 2022–2024 рр.,

%

Показники	Нормативне значення	Оптимальне значення	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	
						абс. (+;-)	темп приросту, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	більше 0,2	0,2-0,3	0,1264	0,0913	0,3694	0,2429	292,17
Коефіцієнт термінової ліквідності	більше 0,5	0,7-0,8	1,11	1,18	0,76	-0,35	68,60
Коефіцієнт загальної ліквідності	більше 1	2,0-2,5	1,14	1,23	1,10	-0,04	96,69
Коефіцієнт ліквідності запасів	за планом	за планом	0,04	0,05	0,35	0,31	932,54
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	за планом	за планом	0,86	0,94	0,27	-0,59	31,32
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	за планом	за планом	0,82	0,82	2,62	1,80	319,93
Коефіцієнт мобільності активів	більше 0,5	більше 0,5	0,31	0,35	0,23	-0,08	75,56
Коефіцієнт співвідношення активів	за планом	більше 1	0,45	0,54	0,31	-0,14	68,08

В таблиці 2.6 представлено аналіз показників ліквідності підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути негайно погашена за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). Це найжорсткіший показник ліквідності. Він виріс в 2024 році порівняно з 2022 роком на 292% і відповідає нормативу, що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт термінової ліквідності відображає здатність підприємства розрахуватися з короткостроковими боргами за рахунок поточних активів, за винятком запасів та витрат майбутніх періодів, які вважаються менш ліквідними. Коефіцієнт термінової ліквідності знизився в 2024 році на 0,350 одиниць, або на 68,6% порівняно з 2022 роком. Він відповідає нормативу.

Коефіцієнт загальної ліквідності Найбільш загальний показник, що ілюструє здатність підприємства виконати всі свої поточні зобов'язання за рахунок всіх поточних активів. Показує, скільки гривень поточних активів припадає на 1 гривню поточних зобов'язань. Цей показник залишився за період 2022 – 2024 років майже незмінним, зменшився на 0,04 одиниці, та відповідає мінімальному нормативу.

Коефіцієнт ліквідності запасів Специфічний показник, який, відображає відношення запасів до загальних активів, що характеризує швидкість реалізації або частку запасів у структурі. Точна інтерпретація залежить від внутрішньої методики розрахунку підприємства. Цей коефіцієнт виріс на 932% порівняно з 2022 роком, що може свідчити про збільшення запасів або зміну структури активів.

Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках відображає відношення коштів у розрахунках до активів. Характеризує ефективність управління дебіторською заборгованістю або її частку в активах. За період 2022 -2024 років він зменшився. Оскільки коефіцієнт зменшується, це означає, що питома вага дебіторської заборгованості в активах зменшується, що є позитивною тенденцією і свідчить про покращення управління дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості показує, наскільки заборгованість підприємству (дебіторська) покриває його власні борги (кредиторська). Значення більше 1 (або за планом) є бажаним, оскільки означає, що підприємству більше винні, ніж винне воно. В 2022 та 2023 роках кредиторська заборгованість була меншою за дебіторську, що є негативним фактом, в 2024 році коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості був більше 1, а саме 2,62 що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт мобільності активів показує інтенсивність використання всіх активів підприємства, тобто скільки гривень доходу генерує кожна гривня активів. Чим вище значення, тим ефективніше використовуються активи Він зменшився з 0,31 в 2022 році до 0,23 в 2024 році.

Коефіцієнт співвідношення активів показує співвідношення оборотних та необоротних активів. Оскільки в структурі активів оборотні активи займають меншу питому вагу, ніж необоротні, цей коефіцієнт менше 1, в 2024 році він суттєво зменшився, порівняно з 2022 роком, та складає 0,31.

В таблиці 2.7. Представлено показники рентабельності підприємства.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» за 2022–2024

рр., %

Показники	2022	2023	2024	Відхилення (+;-)
Продажу	0,43	15,08	6,76	6,33
Основних засобів	0,68	31,44	13,11	12,42
Оборотних активів	45,05	1602,12	197,46	152,41
Виробничих ресурсів	0,67	30,84	12,29	11,62
Трудових ресурсів	94,61	4713,05	2945,20	2850,59
Всіх господарських ресурсів	0,67	30,64	12,24	11,57
Витрат	0,47	19,03	7,23	6,76
Активів	0,45	0,20	0,09	-0,37
Власного капіталу	0,62	27,78	11,78	11,15
Позикового капіталу	0,02	0,71	0,36	0,34

Показники рентабельності, представлені в таблиці 2.7, є важливими показниками ефективності діяльності підприємства. З їх значень видно, скільки прибутку до оподаткування припадає на 1 грн. виручки, основних, оборотних засобів, виробничих ресурсів, трудових ресурсів, витрат, активів, власного капіталу. Як видно з таблиці 2.7., показники рентабельності є позитивними та збільшується в динаміці. Найвищими вони були в 2023 році.

Таким чином, аналіз фінансової звітності підприємства демонструє одночасно дві тенденції: зростання доходу та капітальної бази, що підтверджує

потенціал для відновлення; високу чутливість прибутковості до витратної хвилі та специфіки воєнного періоду.

2.3. Сучасний стан здійснення заходів антикризового фінансового управління підприємством

Антикризове фінансове управління в АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» здійснюється планово-економічним та фінансовим відділами підприємства. Ці відділи здійснюють антикризові заходи, дотримуючись певного алгоритму, що допомагає структурувати різні фінансові заходи, виконувати їх в певній послідовності та досягати необхідного ефекту.

Процес антикризового фінансового управління в АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» відбувається за такими етапами:

- діагностика поточного стану підприємства та ідентифікація загроз;
- оцінювання фінансово-господарського стану підприємства;
- ідентифікація виду, фази та глибини поточної кризи;
- визначення мети, об'єкта та суб'єктів антикризового управління;
- визначення методів, інструментів та заходів антикризового управління;
- ухвалення антикризових рішень;
- зміна системи управління, фінансове оздоровлення, санація;
- оцінювання ефективності антикризового управління;
- повернення до нормального стану функціонування підприємства;
- превентивний моніторинг можливих загроз [2].

АТ "ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО" постійно моніторить фінансові ризики та керує ними. Політика управління ризиками АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» ґрунтується на розумінні непередбачуваності ринкового середовища і має на меті мінімізацію потенційного негативного впливу на його фінансові показники. [6].

Служба фінансового менеджменту АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» основну увагу приділяє управлінню операційним, кредитним, ринковим ризиком, та ризиком ліквідності. Головна мета цього процесу — запобігти реалізації загроз

або максимально знизити потенційні збитки, які можуть виникнути через внутрішні процеси, збої в системах, людський фактор та зовнішні обставини.

Управління ризиками є ключовим елементом операційної діяльності підприємства. Воно здійснюється через безперервний процес оцінки та визначення рівнів ризику і ґрунтується на внутрішній системі контролю. Підприємство відслідковує та контролює такі фінансові ризики: кредитний ризик, ринковий ризик, ризик ліквідності.

Сутність кредитного ризику полягає у можливості фінансових збитків для однієї зі сторін операції з фінансовими інструментами через невиконання зобов'язань іншою стороною за договором. Він виникає внаслідок кредитних та інших операцій з контрагентами, що призводять до створення фінансових активів.

Кредитний ризик пов'язаний із: грошовими коштами та їх еквівалентами, фінансовими інструментами, операціями з клієнтами (включаючи дебіторську заборгованість та зобов'язання).

Рівень кредитного ризику регулюється АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» оперативному режимі, а управління ним здебільшого здійснюється шляхом аналізу платоспроможності контрагентів.

Ринковий ризик виникає внаслідок несприятливих змін курсів іноземних валют, процентних ставок або вартості ресурсів. Ринкові зміни можуть суттєво вплинути на активи та зобов'язання АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО».

АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» приділяє увагу управлінню ризиками ліквідності, регулярно відстежує показники ліквідності та впроваджує заходи, щоб підтримувати їх на необхідному рівні. Воно аналізує графіки платежів, що стосуються дебіторської заборгованості та фінансових активів, а також прогнозує рух коштів від основної діяльності. Ризик втрати ліквідності виникає, коли підприємство не може розрахуватися за своїми зобов'язаннями через нестачу оборотних коштів.

Окрім вищезгаданих ризиків, на діяльність товариства також можуть суттєво впливати додаткові ризики:

- нестабільне та суперечливе законодавство;

- непередбачувані дії органів державної влади.
- нестабільність економічної політики (фінансової, податкової, зовнішньоекономічної тощо);
- непередбачувана зміна кон'юнктури внутрішнього та світового ринків;
- несподівані дії конкурентів;]
- глобальні економічні спади (включаючи військові конфлікти, пандемії та інші подібні події) [6].

Звіт про управління АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» за 2024 рік підкреслює специфіку операційної бази підприємства: значну протяжність електричних мереж та залежність витрат від стану інфраструктури.

Зокрема, у структурі мереж підприємства домінують лінії середньої та низької напруги; загальна протяжність повітряних ліній становить десятки тисяч кілометрів. Такий масштаб означає, що навіть невелике підвищення аварійності або відсотка пошкоджених ділянок швидко перетворюється на значні позапланові витрати.

Тому система антикризового фінансового управління АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО», як і інших операторів системи розподілу електроенергії в Україні, опирається на систему технічних показників, які включені в фінансове планування.

Основними показниками в цій системі є

SAIDI - це тривалість перерв в електропостачанні.

SAIFI - частота перерв в електропостачанні. Дані показники враховують рівень надійності електропостачання клієнтів. Чим нижче показники, тим вище рівень надійності.

CAIDI – середня тривалість відновлення електропостачання

MAIFI – частота коротких перерв в електропостачанні [12].

В таблиці представлена характеристика показників контролю діяльності АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО», що включаються в основу фінансового планування

Щоб «поєднати» фінансові та технічні показники в одну систему, на підприємстві використовується підхід «витрата - драйвер - ефект».

Таблиця 2.8

**Технічні показники контролю діяльності АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО»,
що включаються в основу фінансового планування**

Показник	Зміст показника
SAIDI - це тривалість перерв в електропостачанні	SAIDI (хв) – це середня тривалість відключення для кожного клієнта. Зазвичай використовується як показник надійності електропостачання клієнтів. Чим нижчий показник, тим вищий рівень надійності. SAIDI розраховується як відношення сумарної тривалості відключень за звітний період до загальної кількості клієнтів.
SAIFI - частота перерв в електропостачанні.	SAIFI – це середня кількість знеструмлень одного клієнта. Чим нижчі показники, тим вищий рівень надійності електропостачання клієнтів. SAIFI розраховується як відношення сумарної кількості відключених клієнтів за звітний період до загальної кількості клієнтів:
CAIDI – середня тривалість відновлення електропостачання	CAIDI – індекс середньої тривалості відновлення електропостачання. Розраховується як відношення сумарної тривалості відключення клієнтів за звітний період до сумарної кількості відключених клієнтів. Виражає середній час відновлення електропостачання одного відключеного клієнта:
MAIFI – частота коротких перерв в електропостачанні	MAIFI – індекс середньої частоти коротких перерв (менш ніж 3 хвилини) в електропостачанні. Розраховується як відношення сумарної кількості відключених клієнтів за звітний період до загальної кількості клієнтів. Виражає середню кількість коротких знеструмлень одного клієнта:

Наприклад, витрати на ремонт вузлів з найбільшою статистикою відключень мають оцінюватися через очікуване зниження аварійності, скорочення часу відновлення, зменшення штрафних/компенсаційних витрат і зростання прогнозованості грошових потоків. У такий спосіб формується портфель відновлення, де кожен проєкт має не лише кошторис, а й «економічний паспорт»: прогноз ефекту, ризики, строк реалізації та вимоги до фінансування.

Окремий акцент антикризового фінансового управління АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» робиться на управлінні оборотним капіталом. У період фінансової нестабільності оборотний капітал перетворюється з «технічного» блоку балансу на найбільш чутливий індикатор кризи. Якщо коротко: саме тут

першими з'являються затримки платежів, «зависання» дебіторської заборгованості, касові розриви та прихована вартість фінансової невизначеності.

Для оператора системи розподілу електроенергії особливу роль відіграє платіжна дисципліна споживачів та регулярність надходжень, оскільки значна частина витрат має квазіфіксований характер: аварійні ремонти, технологічні втрати, обслуговування мереж, захист критичної інфраструктури, витрати на персонал, паливно-мастильні матеріали. У воєнний період до цього додаються витрати на відновлення пошкоджених ліній, закупівлю резервних матеріалів, посилення кіберзахисту, а також непередбачувані витрати, що виникають «після прильоту», а не за планом.

В АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО», встановлено цільові межі для основних компонентів оборотних активів та кредиторської заборгованості.

- дебіторська заборгованість – через ліміти та сегментацію боржників;
- запаси – через ABC/XYZ та мінімальні залишки по критичних позиціях;
- кредиторська – через переговорні графіки й недопущення прострочень по критичних постачальниках.

Для АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО», яке є оператором системи розподілу електроенергії виручка залежить не лише від фізичних обсягів розподілу, а й від тарифних параметрів, строків їх перегляду та реальної платіжної дисципліни споживачів. У воєнний період додається фактор позапланових ремонтів, аварійності та обмеженої доступності ресурсів: частина витрат виникає негайно, тоді як компенсація через тариф або інші джерела може «приходити» із запізненням. Через це навіть відносно стабільна операційна діяльність у короткостроковому горизонті перетворюється на задачу управління касовими розривами та пріоритезації витрат.

В АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» значну частку оборотних активів може формувати дебіторська заборгованість, яка інкасується нерівномірно; натомість платежі за матеріали, ремонти та критичні послуги часто мають жорсткі строки. Отже, постійний моніторинг фінансових показників, пов'язаних з рухом грошових коштів, ліквідністю, оборотністю дебіторської та кредиторської заборгованості по

доповнюється платіжним календарем і прогнозом cash-flow на 8–12 тижнів, щоб виявляти «піки» дефіциту ліквідності завчасно.

Окремо варто виділити проблему «касової омани»: підприємство може демонструвати формальну ліквідність за коефіцієнтами, але водночас відчувати дефіцит платіжних коштів через неякісну структуру оборотних активів. Наприклад, значна частка дебіторської заборгованості з прострочкою понад 90 днів на практиці не конвертується в гроші у потрібний момент, хоча у балансі виглядає як актив.

Тому в антикризовій моделі АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» введено показник «ліквідність з поправкою на якість»: оборотні активи мінус проблемна дебіторка та надлишкові запаси, поділені на поточні зобов'язання. Такий показник, хоча й не є стандартом фінзвітності, значно краще відображає реальний стан фінансових можливостей.

Зазначимо, що класичні коефіцієнти ліквідності — корисні, але вони «фотографують» стан на дату балансу. Антикризове управління потребує «відео», тобто динамічного бачення руху коштів. У цьому сенсі cash flow-аналіз є більш чесним інструментом: він показує, чи здатне підприємство генерувати грошовий потік для покриття операційних потреб, інвестиційних програм та фінансових зобов'язань.

Для підприємств енергетичного сектору типово спостерігається напруга між потребою підтримувати мережу в працездатному стані та обмеженнями щодо тарифних надходжень і регуляторних процедур. Саме тому практичний інструмент — платіжний календар — стає «панеллю приладів» фінансового директора: він дозволяє не тільки бачити дефіцит коштів, а й оперативно керувати ним.

Платіжний календар в АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» будується у 2 горизонтах: (1) короткий — 8 тижнів (з деталізацією по днях/тижнях) для управління касовими розривами; (2) середній — 12 місяців для синхронізації інвестиційної програми та фінансування. У воєнний час ключовим є принцип

гнучкості: календар має оновлюватися не «раз на місяць», а при кожній суттєвій зміні — від аварійних робіт до затримки платежів великих контрагентів.

Окремий сенс має «трикутник рішень» ліквідності:

1) прискорити надходження (робота з дебіторською заборгованістю, авансові платежі, договори з більш жорсткими умовами оплати);

2) сповільнити вибуття (переговори з постачальниками, перегляд графіків, пріоритезація платежів);

3) залучити тимчасовий ресурс (кредитна лінія, факторинг, цільові програми підтримки, донорські кошти).

При цьому в умовах воєнного стану третій пункт може бути обмеженим — як через вартість ресурсу, так і через вимоги до застави. Тому дві перші групи інструментів часто є більш реалістичними, хоча й потребують дисципліни та «жорсткої руки» управління.

Окремим напрямом антикризового менеджменту АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» є формування джерел фінансування та моніторинг виконання інвестиційних програм для забезпечення надійного розподілу електричної енергії. АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» щорічно формує та подає на розгляд і схвалення в національній комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) інвестиційну програму на календарний рік. Ця програма включає в себе план використання коштів для технологічного оновлення, забезпечення надійності та енергоефективності основних фондів. В програмі вказуються джерела фінансування заходів та графік їх виконання [6].

Взагалі, щорічна інвестиційна програма є частиною цільової програми, розрахованої на період 2024-2028 років. Основними напрямками цієї програми є:

1. Нове будівництво, технічне переоснащення та реконструкція обладнання та електромереж.

2. Впровадження та розвиток систем технологічного та диспетчерського керування.

3. Впровадження та розвиток інформаційних технологій.

4. Закупівля та технічне переоснащення колісної техніки.
5. Впровадження та розвиток комерційного обліку електроенергії.

В таблиці 2.9 представлено джерела фінансування інвестиційної програми АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО».

Таблиця 2.9

**Джерела фінансування інвестиційної програми АТ
«ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» на 2024 рік**

Джерела фінансування	тис. грн.
Амортизація	177614
Прибуток (обов'язкові реінвестиції)	115155
За перетоки реактивної енергії	44954
Додатково отриманий дохід за результатом діяльності у 2021 та 2022 роках (постанова НКРЕКП від 14.06.2023 № 1060)	26570
Економія коштів за 2022 та 2023 роки (постанова НКРЕКП від 21.08.2024 № 1485)	8
Додатково отриманий дохід за результатом діяльності у 2023 році (постанова НКРЕКП від 21.08.24 № 1495)	18438
Усього	382739

Складено автором по [6].

В таблиці 2.10 представлено загальний опис запланованих та фактично виконаних заходів інвестиційної програми АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» на 2024 рік.

Таблиця 2.10

**Загальний опис запланованих та фактично виконаних заходів
інвестиційної програми АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» на 2024 рік**

№ з/п	Цільові програми	Заплановано на 2024 рік		Фактично профінансовано за 2024 рік		Фактично освоєно за 2024 рік, тис. грн
		Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	
1	Нове будівництво, технічне переоснащення та реконструкція електричних мереж та обладнання	237 256,64	61,99	237 256,64	100,00	237 256,64

Продовження табл 2.10

1	2	3	4	5	6	7
2	Впровадження та розвиток комерційного обліку електричної енергії	54 412,11	14,22	54 413,28	100,00	54 413,28
3	Впровадження та розвиток автоматизованих систем диспетчерсько-технологічного керування (АСДТК)	56 884,23	14,86	56 884,23	100,00	56 884,23
4	Впровадження та розвиток інформаційних технологій	17 255,00	4,51	17 255,00	100,00	17 255,00
5	Впровадження та розвиток систем зв'язку	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Технічне переоснащення та закупівля колісної техніки	15 848,19	4,14	15 848,01	100,00	15 848,01
7	Інше	1 082,37	0,28	1 082,37	100,00	1 082,37
	Усього	382 738,54	100,00	382 739,53	100,00	382 739,53

Складено автором по [6].

Слід зазначити, що фінансова стійкість у відновленні швидко впирається кадрове питання. Навіть за наявності коштів проєкти можуть не виконуватися через дефіцит бригад, інженерів, проєктантів, фахівців із закупівель і менеджерів проєктів. Це створює ризик «застою коштів» (гроші є, а робіт немає), або навпаки — ризик аварійності через перевантаження персоналу.

Тому АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» розглядає кадрові програми як частину антикризового фінуправління: система утримання ключових фахівців, навчання під нові технології, підготовка резерву майстрів і диспетчерів, а також програми безпеки.

Кіберстійкість у АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» має прямий фінансовий вимір: інцидент може паралізувати управління, зірвати розрахунки, зупинити закупівлі та звітність. Тому мінімальний набір заходів (резервне копіювання, сегментація мережі, контроль доступів, навчання персоналу) є частиною антикризових фінансових планів так само, як і ремонт фізичних мереж.

Таким чином, фінансові показники діяльності АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» є задовільним, а заходи антикризового фінансового управління на підприємстві носять в основному превентивний характер, що є особливо необхідним в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.

3.1. Вдосконалення інструментарію антикризового фінансового управління АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО»

Дослідження свідчать, що антикризовий фінансовий менеджмент АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» не має системного характеру. В основному він направлений на управління операційним, кредитним, ринковим ризиком та ризиком ліквідності. Також, найбільше уваги приділяється управлінню дебіторською та кредиторською заборгованістю, грошовими потоками підприємства, тобто, сфері платежів.

Тому важливо створити цілісну систему антикризового фінансового управління підприємством та складатися з декількох складових:

- перший контур — оперативний - це управління доходами, витратами, ліквідністю (платіжний календар, ліміти платежів, резерви), фінансовою стійкістю та ефективністю діяльності в короткостроковому періоді;
- другий — інвестиційний цикл відновлення (CAPEX-портфель, проектна підготовка, фінансування).

Розрив між цими контурами — типова причина провалу: модернізацію запускають, а ліквідність не витримує темпу [7].

Для АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» критичною є також регуляторна компонента: вартість відновлення часто виникає “сьогодні”, а тариф визнає її “завтра”. Тому план має закладати буфери і правила пріоритету платежів, щоб підприємство не ставало заручником календаря погоджень.

Побудову цілісної системи фінансового менеджменту АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» доцільно почати з складання матриці ризиків, яка б деталізувала види ризиків, їх ймовірність, вплив, ранні індикатори, та реакцію.

Для підприємств критичної інфраструктури ризики мають дві природи:

- фінансово-економічну (платежі, тарифи, витрати);

операційну (пошкодження мереж, кіберінциденти, кадрові втрати). Ці ризики не можна розглядати окремо - будь-який операційний збій швидко стає фінансовим, і навпаки [11, с. 156]..

Матриця ризиків, представлена в таблиці 3.1, є не лише аналітичним інструментом, а й практичним: вона дозволяє прив'язати ризик до відповідальної особи, індикатора раннього попередження та конкретного плану реагування. Важливо, щоб ризик-матриця не була «паперовою»: її потрібно інтегрувати у бюджетування та календар платежів.

Таблиця 3.1

Матриця ризиків АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Ранній індикатор	Реакція (антикризовий захід)
Зростання дебіторки та прострочки	висока	високий	частка прострочки > 30 днів	претензійна робота; ліміти; реструктуризація оплат
Тарифний лаг (невідповідність витрат і доходів)	середня	високий	відхилення фактичних витрат від тарифних	перегляд кошторисів; обґрунтування для регулятора; економія витрат
Аварійні пошкодження мереж	висока	високий	частота аварій/відключень	резерв матеріалів; пріоритетні ремонти; донорські програми
Кіберінциденти/втрата даних	середня	високий	збої ІТ/АСУ	посилення кіберзахисту; резервне копіювання; навчання персоналу
Дефіцит персоналу/міграція	середня	середній	плинність кадрів	мотиваційні пакети; навчання; резервні бригади
Доступність фінансування	середня	високий	недовиконання інвестпрограми	портфельна пріоритезація; співфінансування; поетапність

Продовження табл.3.1.

1	2	3	4	5
Інфляційний стрибок і зростання цін на матеріали	середня	середній	індекс цін, котирування	довгострокові контракти; альтернативні постачальники; нормування
Невизначеність регуляторних вимог	низька/середня	середній	проекти постанов	комплаєнс; сценарне планування; юридичний супровід
Судові спори з контрагентами	середня	середній	зростання позовів	медіація; резерви; правовий аудит договорів
Падіння обсягів споживання	низька/середня	середній	динаміка розподілу/споживання	оптимізація витрат; диверсифікація послуг; енергоефективність
Порушення ланцюгів постачання	середня	середній	зриви поставок	подвійні постачальники; страхові запаси; рамкові угоди

Для підприємств критичної інфраструктури довгострокова фінансова стійкість базується на поєднанні трьох складових: прогнозованості грошових потоків, керованості інвестиційної програми та інституційної спроможності управління ризиками. Відсутність хоча б одного з цих елементів робить систему вразливою навіть за формально позитивних фінансових показників.

Досвід функціонування операторів системи розподілу в умовах воєнної та повоєнної нестабільності демонструє, що фінансова стійкість перестає бути суто фінансовою характеристикою. Вона трансформується у комплексну властивість організації, що включає здатність швидко мобілізувати ресурси, адаптувати фінансову модель до змін регуляторного середовища та підтримувати довіру ключових стейкхолдерів.

У період нестабільності класичний річний бюджет втрачає точність. Його доцільно доповнювати «ковзним» бюджетом (rolling budget), який щомісяця/щокварталу продовжується на новий період. Це дозволяє не чекати кінця року, а адаптувати фінансовий план до зміни тарифних параметрів, вартості ресурсів, обсягів ремонтів і реальної платіжної дисципліни.

Ключовим стає контроль відхилень «план–факт». Але в кризі важливо аналізувати не лише суму відхилення, а й його природу: відхилення за ціною (подорожчання матеріалів, пального, логістики), за обсягом (зростання аварійних робіт), за строками (перенесення ремонтів), за структурою (зміна частки підрядних робіт). Такий розклад дозволяє швидко знайти управлінський важіль і не перетворювати аналіз на формальність.

Для дисципліни витрат ефективним є підхід «жорсткого коридору»: для ключових статей (матеріали, ремонти, послуги підрядників, транспорт, адміністративні витрати) встановлюється допустимий діапазон. Вихід за межі коридору автоматично запускає погодження на вищому рівні та обґрунтування. Це простий інструмент, але він різко знижує ризик неконтрольованого розростання ОРЕХ [31].

В таблиці 3.2. представлена матриця інструментів антикризового фінансового управління, яку пропонується застосовувати в АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО».

Таблиця 3.2

**Матриця інструментів антикризового фінансового управління АТ
«ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО»**

Інструмент	Ціль у кризі	Ключова метрика (КРІ)	Періодичність	Відповідальний контур
Платіжний календар (8–12 тиж.)	Запобігання касовим розривам	Прогнозний залишок коштів; виконання плану платежів, %	Щотижня	Фіндиректор / казначейство
Резерв ліквідності	Безперервність критичних платежів	Буфер ліквідності (тижні критичних витрат)	Щотижня	Фіндиректор

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5
Rolling-бюджет	Адаптація плану до шоків	Відхилення план–факт, %; частота перегляду	Щомісяця	Бюджетний комітет
Коридори витрат (ОРЕХ)	Дисципліна витрат	Перевищення коридорів, кількість випадків	Щотижня/щомісяця	Фінконтролінг
Управління дебіторкою	Прискорення надходжень	Частка простроченої дебіторки, %; DSO	Щомісяця	Фінблок + збут
Управління запасами	Не допустити зупинки ремонтів	Дні покриття критичних позицій; оборотність	Щомісяця	МТЗ / техслужби
Проектний контур CAPEX	Керованість відновлення і прозорість	Освоєння CAPEX, %; «вартість затримки»	Щомісяця	РМО / фінконтролінг

Додатково використовується елемент «нульового бюджетування» для другорядних витрат: статті, що не є критичними для безперервності послуг, щоперіоду підтверджуються заново. Це не означає тотальної економії – це означає прозорість: кожна гривня повинна мати функцію та результат.

Управління оборотним капіталом (NWC) є важливим елементом антикризового фінансового управління. Оборотний капітал у кризі перетворюється на ключовий резерв. Основні компоненти NWC – дебіторська заборгованість, запаси та кредиторська заборгованість – мають управлятися як єдина система. Зростання дебіторки при одночасному скороченні доступних коштів створює «паперову» ліквідність, яка не здатна фінансувати відновлення.

Управління дебіторською заборгованістю базується на сегментації боржників: побутові/непобутові споживачі, критичні об'єкти, бюджетні установи тощо. Для кожного сегмента визначаються інструменти впливу: графіки

погашення, реструктуризація, претензійно-позовна робота, стимулювання своєчасної оплати. Важливо встановити КРІ інкасації та відслідковувати частку простроченої дебіторки як тригер антикризових дій.

Запаси у сфері критичної інфраструктури – це компроміс між фінансовою економією та технологічною безпекою. Тому доцільно застосовувати ABC/XYZ-аналіз: критичні позиції (кабельно-провідникова продукція, трансформаторні вузли, ізоляція, засоби захисту) повинні мати мінімальні залишки, тоді як некритичні – оптимізуються за принципом «just in time». У кризі важливо уникати заморожування коштів у надлишкових запасах і одночасно не допускати зупинки аварійних робіт через дефіцит матеріалів.

Кредиторська заборгованість потребує переговорної стратегії. Антикризовий підхід – це не накопичення прострочень, а погодження графіків із ключовими постачальниками, пріоритетне погашення критичних позицій і збереження репутації платника. Для цього встановлюються межі: які платежі не можна прострочувати за жодних умов (паливо, критичні матеріали, послуги зв'язку, кіберзахист тощо).

Розглянемо реструктуризацію зобов'язань і управління джерелами фінансування в антикризовому фінансовому управлінні. Фінансова нестабільність підвищує вартість залучення ресурсів і скорочує доступ до кредитування. У таких умовах інструменти реструктуризації зобов'язань стають критичними. До них належать: подовження строків погашення, зміна графіку платежів, конверсія коротких зобов'язань у довші, узгодження пільгових періодів, а також юридично коректні механізми відстрочки без втрати партнерських відносин.

Для підприємств відновлення у повоєнний період важлива диверсифікація джерел фінансування. Залежність лише від одного каналу (тарифу або коротких позик) підвищує системний ризик. Натомість поєднання тарифних надходжень, державних програм, кредитів під гарантії та донорських грантів дозволяє синхронізувати інвестиційні потреби зі строками доступності коштів.

Особливим інструментом антикризового фінансового управління є проєктне фінансування (або «проєктний контур»): кошти на відновлення виділяються під

конкретні заходи з паспортом проекту, календарем, відповідальними та вимірюваними ефектами. Це зменшує ризик розпорошення ресурсу та підвищує прозорість для кредиторів і донорів.

Для підприємства, що знаходиться в фінансовій кризі, але намагається здійснювати фінансові інвестиції, інвестиційна програма потребує «гейтінгу» – поетапного допуску проектів до фінансування. Практично це означає, що кожен CAPEX-проект проходить мінімум три ворота:

- технічне обґрунтування (що саме відновлюємо і чому це пріоритет),
- фінансове обґрунтування (джерело коштів, строк окупності або соціально-економічний ефект),
- ризик-оцінка (постачання, безпека, кадрові ресурси, строки).

Проекти доцільно класифікувати на: критичні (відновлення надійності), стабілізаційні (зниження втрат, підсилення резервування) та розвиткові (цифровізація, автоматизація). Для кожної групи визначається частка в загальному бюджеті. Це дає можливість не «поглинути» весь ресурс на термінові ремонти і водночас не відриватися від реалій ліквідності [34, с. 102].

В таблиці 3.3 представлено приклади тригерів раннього попередження та реагування в системі антикризового фінансового управління.

Таблиця 3.3

Приклади тригерів раннього попередження та реагування в системі антикризового фінансового управління

Тригер	Порогове значення (приклад)	Ризик	Реакція (коротко)
Відхилення cash-flow від плану	> 10% протягом 2 тижнів	Касовий розрив	Перегляд пріоритетів платежів, заморозка некритичних витрат
Зростання простроченої дебіторки	> +5% за місяць	Падіння ліквідності	Сегментація боржників, графіки погашення, посилення інкасації
Вихід OPEX за «коридор»	> 15% по статті	Неконтрольовані витрати	Ескалація погодження, аналіз драйверів «ціна/обсяг»

Продовження табл. 3.3.

1	2	3	4
Затримка критичного CAPEX	> 30 днів	Зрив відновлення	Перепланування портфеля, перерозподіл ресурсів
Зростання коротких зобов'язань	> 60% у структурі боргу	Рефінансінг-стрес	Переговори про подовження строків, пошук довших джерел
Падіння валової маржі	< -3 п.п. до плану	Ерозія прибутковості	Перегляд кошторисів, контроль закупівель, оптимізація ремонтів

Антикризові інструменти втрачають ефективність без постійного моніторингу. Тому необхідна KPI-панель, що поєднує фінансові й операційні показники. До фінансових KPI належать: прогнозний залишок коштів, виконання платіжного календаря, частка простроченої дебіторки, валова маржа, питома вага коротких зобов'язань. До операційних – аварійність, виконання ремонтної програми, дефіцит матеріалів, укомплектованість бригад.

Система раннього попередження працює через порогові значення (тригери). Наприклад, якщо прогнозний cash-flow відхиляється від плану понад визначений поріг, запускається регламент дій: перегляд пріоритетів платежів, замороження некритичних витрат, активізація інкасації дебіторки або погодження короткого фінансування. Такий механізм перетворює управління з «реакції» на «попередження».

У повоєнний період підприємства критичної інфраструктури працюють у середовищі, де «середній» прогноз стає слабким орієнтиром. Причина проста: реальність рухається стрибками. Сьогодні діють одні обмеження (логістичні, кадрові, фінансові), завтра з'являються нові програми підтримки або змінюється тарифний режим, а післязавтра настає хвиля відкладених ремонтів, яка створює пікове навантаження на бюджет. У таких умовах сценарне планування — це не академічна вправа, а спосіб зберегти керованість: воно перетворює невизначеність на набір «режимів», для кожного з яких заздалегідь визначено фінансові правила.

Для ОСР сценарії важливі ще й тому, що структура витрат має високий обов'язковий компонент. Мережу не можна «поставити на паузу»: навіть у періоди падіння доходів залишаються витрати на персонал, аварійні бригади, матеріали, оренду техніки, кіберзахист, охорону об'єктів. Тому управлінська мета сценаріїв — не вгадати точну цифру, а встановити діапазон, у якому підприємство зберігає платоспроможність, і «червоні лінії», за яких потрібні коригувальні рішення.

Український повоєнний період із високою ймовірністю супроводжуватиметься хвилями інфляційного тиску, коливанням валютного курсу та змінами вартості імпортного обладнання. Для ОСР це означає: кошториси можуть “старіти” швидше, ніж проходять процедури погодження. Тому базова рекомендація — переходити від статичного кошторису до кошторису з індексацією ризику: виділяти компоненти, чутливі до інфляції (кабель, трансформатори, автоматика, паливо, транспорт), і закладати коридор відхилень. У договорах із підрядниками та постачальниками корисно передбачати зрозумілу формулу коригування ціни, а також механізми “заморожування” вартості при авансуванні або закупівлі партіями. На рівні фінансової моделі доцільно будувати два набори припущень: консервативний (вищі ціни, довші строки) і оптимістичний (нижчі ціни, коротші строки). Важливо, що фінансове рішення приймається не лише за середнім прогнозом, а за здатністю пережити консервативний сценарій.

Після війни фінансова стійкість підприємства стає не тільки економічною категорією, а й репутаційним активом. Регулятор і суспільство сприймають фінансову дисципліну як ознаку надійності: якщо підприємство демонструє прозору звітність і керований портфель проєктів, йому легше обґрунтувати потребу у фінансуванні та отримувати підтримку. Донори та банки розвитку також оцінюють не лише технічний зміст проєкту, а й здатність організації управляти ризиками, процедурами та змінами.

Тому в антикризовій моделі доцільно закріпити просту комунікаційну рамку:

- що зроблено (фізичні показники),

- скільки коштувало (фінанси),
- який ефект отримано (KPI),
- які ризики попереду і як ними керують [23].

Така рамка знімає підозри у хаотичності, зменшує транзакційні витрати на пояснення і підтримує довіру до підприємства як до виконавця критично важливої місії.

Нарешті, інструменти управління потребують інституційного оформлення: хто приймає рішення, хто несе відповідальність і як фіксуються зміни. У кризі доцільно впровадити короткі регламенти: порядок затвердження платежів, правила закупівель, порядок перегляду бюджету та формат управлінської звітності. Внутрішній контроль має бути не каральним, а превентивним: його функція – вчасно показати відхилення і запропонувати коригувальні дії.

Діагностика кризового стану ґрунтується на поєднанні горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності, оцінці ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності активів і рентабельності. Важливо доповнювати класичні коефіцієнти аналізом грошових потоків, оскільки саме дефіцит ліквідності найчастіше стає «пусковим механізмом» кризових явищ.

Таким чином, інструментарій антикризового фінансового управління є системою взаємопов'язаних рішень: ліквідність забезпечує безперервність, бюджетування – дисципліну, управління оборотним капіталом – гнучкість, реструктуризація – ресурс для відновлення, а KPI та раннє попередження – керованість у динаміці.

Фінансова архітектура — це набір джерел коштів і правил, які не дозволяють витратам випереджати можливості. Для підприємства розподілу електроенергії базовим джерелом залишається тарифна виручка, але її недостатньо для прискореного відновлення. Зовнішні ресурси (кредити МФО, донорські програми, держкомпенсації) мають іншу природу: вони дають масштаб, але вимагають проектної дисципліни та прозорості [26].

Важливо, що кожне джерело має свою “ціну”: кредит — у вигляді відсотків і вартості обслуговування, грант — у вигляді процедур і обмежень, тарифна

виручка — у вигляді регуляторного лагу. Стратегія повинна перетворити ці обмеження на правила: що фінансуємо тарифом, що — грантом, що — боргом, а що — за рахунок внутрішньої ефективності.

Окремий пласт — внутрішній ресурс ефективності. Він часто недооцінений, бо не має “вивіски” фінансування. Проте саме він найдешевший: скорочення витрат, оптимізація запасів, контроль підрядних робіт, цифровий контроль нарядів. У кризі внутрішній ресурс стає тим “тихим двигуном”, який дозволяє не зупиняти інвестиції.

АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» в системі антикризового фінансового управління повинно застосовувати систему раннього попередження як практичний інструмент.

Антикризове управління «працює» тоді, коли підприємство бачить кризу раніше, ніж вона стає очевидною у фінансовій звітності. Для цього доцільно сформувати панель раннього попередження — набір 10–15 показників, які переглядаються регулярно (щотижнево/щомісячно) і мають порогові значення.

У запропонованій панелі (таблиця 3.4) ключова ідея проста: кожен показник має відповідати на питання «де може порватися?». Якщо поріг перевищено — автоматично активується протокол дій (наприклад, замороження непершочергових витрат, перегляд графіків оплат, прискорена робота з дебіторською заборгованістю).

Таблиця 3.4

Панель раннього попередження для АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО»

Група	Показник	Формула/джерело	Поріг (тригер)	Управлінська дія
Ліквідність	Залишок коштів на рахунках	казначейський облік	< 2 тижні витрат	стоп непершочергових платежів; переговори з постачальниками

Продовження табл.3.4

1	2	3	4	5
Ліквідність	Покриття поточних зобов'язань	оборотні активи / поточні зобов'язання	< 1,0	перегляд оборотного капіталу; реструктуризація зобов'язань
Дебіторка	Частка прострочки > 30 днів	ageing-аналіз	> 20%	претензійні листи; графіки погашення; відключення за правилами
Дебіторська заборгованість	DSO (дні дебіторки)	дебіторка / виручка * 365	+10% до бази	посилення контролю оплат; зміна умов договорів
Кредиторська заборгованість	DPO (дні кредиторки)	кредиторка / COGS * 365	> 60 днів	ризик зриву поставок: узгодити графік/часткові оплати
Оборотність	CCC (cash conversion cycle)	DSO + DIO - DPO	зростає 2 міс. поспіль	балансування дебіторки/запасів/кредиторки
Витрати	Відхилення фактичних витрат від бюджету	факт/план	> 5%	перепланування; уточнення кошторису; контроль ЦФВ
Інвестпрограма	Виконання пріоритетного капексу	факт/план	< 80%	перерозподіл ресурсів; спрощення закупівель; донорські заявки
Надійність мереж	SAIDI/SAIFI (частота/тривалість)	операційні дані	погіршення 2 міс. поспіль	пріоритетні ремонти; аудит аварійності
Кібербезпека	Критичні інциденти ІТ	служба ІБ	≥ 1/місяць	посилення контролів; резервне відновлення; навчання
Кадри	Плинність персоналу	HR-дані	> 3%/квартал	мотивація; навчання; кадровий резерв
Ризики	Кількість подій високого ризику	реєстр ризиків	зростання	оновлення матриці; коригування плану реагування

У цьому контексті фінансовий менеджмент на підприємстві переходить від реактивної моделі (терміново реагуємо на виклаки, що виникають) до режиму фінансової навігації: щотижневий перегляд платіжного календаря, рейтинги контрагентів, тригери автоматичного обмеження витрат і формування резерву ліквідності [22, с. 110].

В таблиці 3.5 представлено компоненти оборотного капіталу, типові симптоми кризи та антикризові інструменти.

Таблиця 3.5

Компоненти оборотного капіталу, типові симптоми кризи та антикризові інструменти.

Компонент	Типові симптоми кризи	Фінансовий наслідок	Антикризовий інструмент
Дебіторська заборгованість	зростання прострочки; «старіння» дебіторки	касові розриви; потреба у дорогому фінансуванні	ABC/ageing-аналіз; претензійна робота; стимулювання передплати
Запаси/матеріали	надлишкові або дефіцитні запаси	замороження коштів або зрив ремонту	нормування; safety stock; централізовані закупівлі
Грошові кошти	нерівномірні залишки; відсутність резерву	ризик дефолту за платежами	платіжний календар; ліміти витрат; резерв ліквідності
Кредиторська заборгованість	вимушене «перекредитування» постачальниками	штрафи; зупинка поставок	переговори; реструктуризація; пріоритетність платежів
Поточні зобов'язання	зростання частки короткострокових боргів	підвищення ризику неплатоспроможності	подовження строків; заміна на довший ресурс
Розрахунки з бюджетом	накопичення податкового боргу	блокування рахунків; штрафи	податкове планування; графіки погашення; комунікація з ДПС
Операційні витрати	непрозорі статті; «пливучі» кошториси	розмивання маржі; дефіцит фінресурсу	антикризове бюджетування; центри відповідальності
Капітальні витрати	проекти без окупності; дублювання	виснаження ліквідності	портфельний відбір; KPI ефекту; stage-gate

У фінансовому стані АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» спостерігаються одночасно дві тенденції:

- зростання доходу та капітальної бази, що підтверджує потенціал для відновлення;
- висока чутливість прибутковості до витратної хвилі та специфіки воєнного періоду.

Тому розглянемо антикризові заходи по управлінню витратами. Скорочення витрат АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» має межу: після певного порога кожна «зекономлена» гривня створює диспропорційно більший ризик аварійності та непрямих витрат. Тому в повоєнний період доцільно застосовувати підхід «розумної економії», який відділяє адміністративні та сервісні витрати від витрат, що забезпечують безпеку й надійність.

Практичним інструментом є класифікація витрат за трьома кошиками:

- витрати, які не можна скорочувати (мінімальний обсяг ремонтів, охорона, кіберзахист, аварійні бригади);
- витрати, які можна переносити у часі (частина капітальних закупівель, сервісні контракти, модернізація офісної інфраструктури);
- витрати, які можна оптимізувати без втрати якості (логістика, енергоспоживання адміністративних приміщень, дублювання функцій). Рішення щодо кожного кошика повинні бути формалізовані, щоб уникати «ручного» хаосу.

Додатковий резерв — стандартизація матеріалів та вузлів. Чим менше номенклатура, тим вища швидкість закупівель і нижчі складські витрати. Для ОСР це також означає швидше відновлення після пошкоджень, оскільки типові рішення легше монтувати й обслуговувати.

У період нестабільності найбільша загроза закупівлям — не лише дефіцит, а й «плаваюча» ціна та строки постачання. Відтак рамкові договори з кількома постачальниками стають інструментом фінансової стійкості: вони дозволяють швидко перерозподіляти обсяги, не зупиняючи процес відновлення.

Щоб зменшити ризик завищення ціни, доцільно закріпити правило «подвійного порівняння»: кожна значна закупівля має порівнюватися як з

альтернативними комерційними пропозиціями, так і з власною історичною базою (попередні тендери/контракти). Якщо відхилення суттєве, потрібне пояснення: курс, логістика, дефіцит, зміна специфікації.

Окремо варто передбачити процедуру управління змінами (change control) для підрядних робіт: зміни обсягів та кошторису допускаються лише через документовані підстави (акт обстеження, дефектний акт, погодження технагляду) і з оцінкою впливу на ліквідність. Це дисциплінує проекти та запобігає «повзучому» зростанню витрат.

Касовий розрив у підприємствах енергорозподілу часто народжується не з «поганої економіки», а з розриву в часі: витрати на матеріали та аварійні бригади виникають негайно, а надходження від споживачів і регуляторні компенсації приходять із затримкою. Тому антикризове управління тут — це дисципліна ритму: бачити ліквідність на горизонті 6–8 тижнів і мати наперед підготовлені важелі реагування.

Практично це означає три групи інструментів. Перша — «прискорення надходжень»: робота з дебіторкою за сегментами, графіки реструктуризації для чутливих споживачів, але й жорсткі процедури для системних боржників; мінімізація «паперових» затримок (акти, рахунки, погодження). Друга — «перенесення витрат»: календаризація закупівель, переговори з постачальниками про відтермінування або розбиття платежів, рамкові договори замість разових угод. Третя — «страхування ліквідності»: кредитні ліміти, овердрафт, короткострокові позики під конкретні програми, а також резерв ліквідності на рахунках [18].

Зазначимо, що економія в енергетиці має «пороговий ефект». Якщо різко урізати критичні ремонти, аварійність може зрости лавиноподібно — і це швидко з'їсть будь-яку тимчасову економію. Тому правило просте: у кризовому режимі скорочують не «все підряд», а лише те, що не погіршує надійність і безпеку. Підприємство має заздалегідь мати перелік витрат, які зупиняються першими, другими й третіми — без дискусій у момент пожежі.

Таким чином, повоєнне відновлення для оператора системи розподілу — це багаторівнева програма, де одночасно є аварійні роботи, планові реконструкції, закупівля матеріалів із довгими строками поставки, кадрові потреби та регуляторні узгодження. Щоб зберегти фінансову стійкість, доцільно вибудувати «архітектуру відновлення» підприємства.

3.2. Світові підходи до антикризового фінансового управління підприємством

В сучасній економіці антикризове фінансове управління перестало бути автономним процесом, що вмикається лише під час проблем. Сьогодні антикризове фінансове управління — це інтегральна складова щоденного стратегічного менеджменту. Сучасний підхід базується на тому, що криза є не аномалією, а природним атрибутом динамічного середовища. Тому головним орієнтиром є не просто «не допустити кризи», а «бути готовим до будь-якої кризи».

Ключовими характеристиками сучасного антикризового фінансового управління є:

1. Стратегічна гнучкість: створення фінансових моделей, які здатні миттєво адаптуватися до зміни валютних курсів, цін на енергоносії чи обриву логістичних ланцюгів.

2. Інтеграція ESG-факторів: У 2024–2026 роках світові інвестори та кредитори оцінюють антикризову стійкість підприємства через призму екологічної відповідальності (Environmental), соціальної політики (Social) та якості корпоративного управління (Governance). Підприємства, що ігнорують ESG-критерії, стикаються з вищою вартістю капіталу та обмеженим доступом до ринків, що само по собі стає фактором кризи.

3. Діджиталізація та AI-прогнозування: Сучасна діагностика базується на аналізі Big Data та алгоритмах штучного інтелекту, що дозволяють моделювати тисячі сценаріїв розвитку подій (стрес-тестування) у режимі реального часу [30].

Отже, еволюція світових підходів демонструє рух від пасивної констатації смерті бізнесу до створення «антикрихких» систем. Роль антикризового фінансового управління у 2026 році полягає у забезпеченні такої гнучкості підприємства, при якій зовнішні шоки стають не руйнівним фактором, а імпульсом для інноваційного оновлення та зміцнення ринкових позицій. Саме такий комплексний досвід є вкрай актуальним для українських підприємств, що функціонують в умовах безпрецедентних викликів сучасності.

Різноманіття інституційних середовищ, правових традицій та економічних систем зумовило формування кількох домінуючих моделей антикризового фінансового управління у світі. В сучасній економічній науці виділяють три основні вектори: американську (ліберальну), європейську (соціально-превентивну) та азійську (мережеву) моделі. Кожна з них пропонує унікальний набір інструментів для подолання фінансової дестабілізації підприємства.

Американська модель (США, Канада): парадигма «другого шансу». Англо-саксонський підхід до антикризового менеджменту історично базується на пріоритеті збереження діючого бізнесу як джерела економічної цінності. Ключовим інструментом цієї моделі є знаменита Глава 11 (Chapter 11) Кодексу про банкрутство США.

Фундаментальна філософія цієї моделі полягає в тому, що підприємство у стані кризи коштує дорожче як функціонуючий об'єкт, ніж як сукупність розпроданих активів. Коли компанія ініціює процедуру за Главою 11, вона отримує автоматичний мораторій (automatic stay) на всі вимоги кредиторів. Це створює «захисний купол», під яким менеджмент (часто у статусі «дебітора у володінні» — debtor-in-possession) може продовжувати операційну діяльність, не побоюючись арешту рахунків чи конфіскації майна.

Основним фокусом тут є реорганізація. Під наглядом суду розробляється план порятунку, який може передбачати списання частини боргів, зміну структури капіталу або продаж збиткових підрозділів. Головний урок американської моделі для світової практики полягає в тому, що збереження робочих місць та

інфраструктури бізнесу є стратегічно важливішим, ніж негайне задоволення претензій окремих кредиторів. Це модель «економічного прагматизму», де юридична система виступає не катом, а партнером у процесі відновлення платоспроможності [45].

Європейська модель (Німеччина, Франція, Великобританія): домінування превентивності. На відміну від американського підходу, де втручання часто відбувається на етапі глибокої кризи, європейська практика 2024–2026 років робить акцент на недопущенні судових процедур. Ця модель еволюціонувала під впливом Директиви ЄС 2019/1023, яка уніфікувала підходи до превентивної реструктуризації.

Центральним елементом європейської моделі є системи раннього попередження (early warning systems). У Німеччині та Франції на законодавчому рівні закріплено обов'язок менеджменту впроваджувати цифрові інструменти моніторингу фінансових індикаторів. Якщо система сигналізує про загрозу неплатоспроможності (наприклад, через падіння коефіцієнта покриття боргу), підприємство отримує доступ до конфіденційних механізмів досудової реструктуризації.

Особливістю європейського підходу є залучення незалежних експертів (restructuring officers) та проведення медіації між боржником і кредиторами за зачиненими дверима. Це дозволяє уникнути публічного розголосу, який часто стає «смертним вироком» для ділової репутації. Головний урок європейської практики — швидкість та конфіденційність. Чим раніше ідентифіковано проблему і розпочато переговори, тим вищий шанс на успіх без залучення громіздкого судового апарату.

Азійська модель (Японія, Південна Корея): стійкість через солідарність. Азійський підхід до антикризового управління кардинально відрізняється від західних аналогів своєю колективною природою. Тут антикризові заходи базуються на мережевій взаємодії всередині великих промислово-фінансових груп (Кейрецув Японії, Чеболів Кореї).

У цій моделі підприємство ніколи не залишається сам на сам із кризою. Головну роль відіграє «основний банк» (Main Bank), який є не просто кредитором, а акціонером та стратегічним партнером. У разі виникнення фінансових труднощів банк та інші учасники групи надають пільгове фінансування, здійснюють перехресне субсидування або тимчасово поглинають збитки підрозділу.

Держава в азійській моделі виступає гарантом стабільності, особливо в критичних галузях (енергетика, важка промисловість). Акцент зміщений з формальних процедур банкрутства на неформальну підтримку та збереження довгострокових екосистемних зв'язків. Урок азійської моделі полягає у визнанні того, що в умовах системних шоків (як-от глобальна рецесія 2026 року) інституційне партнерство та державна підтримка є ефективнішими за ринкову конкуренцію «на виживання».

Порівняння цих трьох моделей дозволяє зробити висновок про відсутність універсального рецепта антикризового успіху. Якщо американська модель демонструє ефективність у швидкому очищенні ринку від неефективних власників при збереженні активів, то європейська — у запобіганні кризам через цифрову діагностику. Азійська модель, своєю чергою, є еталоном виживання у стратегічних секторах економіки.

Для сучасної України, де підприємства енергетичного сектору (як-от АТ «Чернігівобленерго») функціонують у зоні надвисоких ризиків, найбільш доцільним вбачається синтетичний підхід: запозичення європейської системи раннього попередження для фінансового моніторингу та азійської моделі державної й партнерської підтримки для забезпечення безперервності енергопостачання в умовах воєнних та економічних викликів [27].

Сьогодні світова економічна система функціонує в умовах так званої «полікризи» — стану, за якого наслідки пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення в Україну та глобальної енергетичної нестабільності накладаються один на одного, створюючи середовище безпрецедентної невизначеності. Для суб'єктів господарювання це означає остаточну відмову від традиційних

статичних моделей планування на користь динамічних антикризових стратегій. Сучасний етап розвитку антикризового фінансового управління визначається чотирма ключовими орієнтирами: резильєнтністю, діджиталізацією, диверсифікацією ланцюгів постачання та ESG-стандартами.

Концепція резильєнтності як новий стандарт управління.

Фундаментальним зрушенням у філософії антикризового фінансового управління став перехід від стратегії «виживання» (survival) до стратегії резильєнтності (resilience). Якщо раніше метою антикризового менеджменту було повернення підприємства до докризового стану, то у 2026 році пріоритетом є здатність не лише витримувати шоки, а й використовувати їх як імпульс для трансформації.

Фінансова резильєнтність передбачає формування «антикрихкості» (за Н. Талебом) — властивості системи ставати міцнішою після дестабілізуючих подій. У практичній площині це реалізується через створення надлишкових ліквідних резервів, відмову від надмірного фінансового левериджу та впровадження «стрес-тестування» бізнес-моделі на щомісячній основі. Резильєнтне підприємство не намагається уникнути кризи, воно інтегрує ймовірність кризи у свою фінансову структуру, що дозволяє йому адаптуватися швидше за конкурентів. Для українських підприємств енергетичного сектору цей орієнтир став життєво необхідним, оскільки здатність до швидкого відновлення фінансових потоків після технічних пошкоджень інфраструктури визначає їхню ринкову життєздатність.

Важливим стратегічним орієнтиром є тотальна цифрова трансформація фінансового менеджменту. Традиційний аналіз звітності, що базувався на ретроспективних даних (поквартальних чи річних звітах), в сучасному світі визнається неефективним через занадто високу швидкість змін.

Сучасний антикризовий інструментарій опирається на технології Big Data та штучний інтелект. Предиктивне моделювання дозволяє будувати тисячі сценаріїв розвитку подій, ідентифікуючи ризики касових розривів за 3-6 місяців до їх реального виникнення. Використання машинного навчання (Machine Learning) дає змогу моніторити платоспроможність контрагентів у режимі реального часу,

аналізуючи не лише їхні фінансові звіти, а й поведінкові індикатори на ринку. Моніторинг ризиків перестав бути періодичною процедурою — сьогодні це безперервний автоматизований процес (Real-Time Monitoring), інтегрований у загальну ERP-систему підприємства. Це дозволяє менеджменту приймати превентивні рішення ще до того, як криза набуде відкритої форми.

Пандемія та війна в Україні оголили критичну вразливість глобалізованих ланцюгів постачання, які раніше базувалися виключно на принципі мінімізації витрат (модель «Just-in-Time»). У 2026 році стратегічний орієнтир змістився у бік безпеки та безперервності операцій (модель «Just-in-Case»).

З погляду антикризового фінансового управління, це означає необхідність інвестування у диверсифікацію постачальників, навіть якщо це призводить до певного зростання собівартості у короткостроковому періоді. Фінансовий менеджмент тепер оцінює «ризик концентрації» — залежність від одного регіону або партнера — як один із провідних факторів банкрутства. Орієнтація на локалізацію виробництва, створення стратегічних запасів сировини та фінансове страхування логістичних шляхів стали невід’ємною частиною антикризового плану.

Підприємства критичної інфраструктури, зокрема оператори систем розподілу електроенергії, у 2026 році розглядають надійність ланцюга постачання як базову умову фінансової стабільності, оскільки будь-яка затримка у постачанні комплектуючих веде до невідпуску енергії та прямих фінансових збитків.

ESG-фактори як інструмент доступу до капіталу.

Останнім, але не менш важливим орієнтиром є інтеграція екологічних, соціальних та управлінських стандартів (ESG — Environmental, Social, Governance) в антикризову стратегію. В сучасних умовах ESG перестало бути елементом маркетингу чи соціальної відповідальності, перетворившись на жорстку фінансову вимогу.

Інвестори, банки та міжнародні фінансові інституції при оцінці кредитних ризиків у кризовий період надають перевагу компаніям із високим ESG-рейтингом. Це пояснюється тим, що компанії з якісним корпоративним

управлінням (G), соціальним захистом персоналу (S) та екологічною відповідальністю (E) демонструють вищу стійкість до системних шоків. Ігнорування ESG-факторів у сучасному світі призводить до «фінансової ізоляції»: зростання відсоткових ставок за кредитами, відмови інвестиційних фондів від співпраці та репутаційних втрат. Таким чином, дотримання цих стандартів стає для підприємства своєрідною страховкою, що гарантує доступ до капіталу навіть у часи глибокої рецесії.

Таким чином, можна стверджувати, що сучасне антикризове фінансове управління— це високотехнологічна, проактивна система, орієнтована на гнучкість та сталий розвиток. Резильєнтність дозволяє компанії тримати удар, діджиталізація забезпечує точність прогнозів, диверсифікація ланцюгів постачання гарантує операційну безперервність, а ESG-стандарти відкривають двері до необхідних фінансових ресурсів. Саме синергія цих чотирьох напрямків визначає успіх антикризових заходів та дозволяє підприємству не просто вистояти у сучасному турбулентному світі, а й сформувати надійну базу для післякризового зростання. Для українських компаній адаптація до цих світових орієнтирів є ключовим викликом на шляху до інтеграції у європейський економічний простір.

Розглянемо механізми імплементації кращих світових практик у вітчизняну економічну площину. Станом на 2026 рік Україна перебуває в унікальній історичній точці, де необхідність повоєнного відновлення та вимоги щодо вступу до Європейського Союзу диктують потребу у радикальному оновленні антикризового інструментарію. Синтез американської моделі захисту бізнесу, європейської превентивності та азійської солідарності дозволяє сформувати дорожню карту реформування антикризового фінансового управління для українських підприємств, зокрема підприємств критичної інфраструктури.

Посилення превентивної діагностики: європейський вектор. Першим і найбільш актуальним уроком для України є перехід від реактивного менеджменту до системи раннього попередження, що є основою європейської моделі. Вітчизняна практика тривалий час фокусувалася на констатації фінансових проблем, коли вони вже набували незворотного характеру. Натомість досвід ЄС,

закріплений у Директиві 2019/1023, пропонує концепцію «превентивного оздоровлення».

Для українських реалій це означає необхідність розробки та впровадження на загальнодержавному та корпоративному рівнях систем цифрового моніторингу фінансових загроз. Для таких підприємств, як АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО», превентивна діагностика має інтегрувати не лише фінансові коефіцієнти, а й техніко-технологічні індикатори (стан мереж, рівень аварійності). Світовий досвід вчить, що вартість запобігання кризі у 5–10 разів нижча за вартість її ліквідації. Отже, стратегічним орієнтиром для України має стати законодавче стимулювання підприємств до впровадження систем раннього виявлення неплатоспроможності, що дозволить розпочинати процедури реструктуризації ще до моменту вимивання обігових коштів.

Реформування законодавства за принципом «другого шансу»: американські уроки. Другим важливим аспектом є адаптація філософії американської «Глави 11» (Chapter 11) до Кодексу України з процедур банкрутства. Попри прогресивні зміни останніх років, українське законодавство все ще часто сприймається як каральний інструмент, спрямований на ліквідацію боржника, а не на його порятунок.

Світовий досвід доводить, що в умовах воєнних та системних криз держава повинна стояти на захисті бізнесу, який має потенціал відновлення. Ключовим уроком є запровадження реального механізму «дебітора у володінні», за якого чинний менеджмент (за умови його ефективності) зберігає право керування підприємством під час реструктуризації. Для України це критично важливо, оскільки більшість підприємств опинилися у стані технічного дефолту через об'єктивні зовнішні фактори (руйнування інфраструктури, втрата ринків збуту), а не через управлінську помилку. Забезпечення мораторію на вимоги кредиторів та надання пріоритету «рятувальному фінансуванню» (DIP financing) дозволить зберегти робочі місця та податкову базу, що є пріоритетом національної безпеки. Законодавство має трансформуватися з інструменту «смерті» бізнесу в інструмент його «реанімації».

Розглядаючи роль держави та міжсекторну взаємодію, зазначимо, що в умовах воєнного стану та посткризового відновлення ринкові механізми саморегулювання часто не спрацьовують. Тут у нагоді стає азійська модель «основного банку» та державної підтримки стратегічних галузей.

В українських реаліях антикризове фінансове управління неможливе без тісної координації між державою, державними банками та підприємствами стратегічного значення (особливо в енергетиці). Світовий досвід підказує, що для подолання глибоких шоків необхідно створювати спеціалізовані інституції (фонди гарантування, агентства з реструктуризації), які б брали на себе частину ризиків приватного та державного секторів. Критична роль державної підтримки має реалізовуватися через механізми державних гарантій за кредитами на відновлення, компенсацію відсоткових ставок та прямі інвестиції в модернізацію. Водночас, прикладом для України має стати досвід країн Азії щодо формування корпоративних екосистем, де великі споживачі та постачальники електроенергії діють солідарно для підтримки загальної ліквідності ланцюга цінності.

Таким чином, теоретичний аналіз та вивчення світового досвіду дозволяє стверджувати, що антикризове фінансове управління в Україні є складною наукомісткою системою забезпечення економічної безпеки.

Для України ключовими уроками, що потребують негайної імплементації, є:

1. Діджиталізація діагностики: перехід до моніторингу фінансового стану в режимі реального часу, що дозволяє виявляти загрози на латентній стадії.
2. Гуманізація банкрутства: зміна законодавчого вектору з ліквідації на реструктуризацію та надання бізнесу реального «другого шансу» для відновлення.
3. Стратегічне партнерство: посилення ролі держави як гаранта стабільності у критичних секторах економіки та стимулювання банківського сектору до активної участі у процесах санації.

Застосування цих світових стандартів у вітчизняній практиці дозволить українським підприємствам не лише вистояти в умовах перманентної турбулентності, а й стати частиною глобального економічного простору як стійкі та резильєнтні суб'єкти. Саме ці теоретичні засади стануть підґрунтям для

практичного аналізу фінансового стану АТ «Чернігівобленерго» та розробки конкретних антикризових заходів у наступних розділах роботи.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи узагальнено теоретичні підходи та сформовано практичні рекомендації з антикризового фінансового управління підприємством в умовах фінансової нестабільності України та стратегії відновлення у повоєнний період.

1. Сучасний методичний інструментарій антикризового фінансового управління є комплексним поєднанням кількісних та якісних методів. Його ефективне застосування дозволяє не лише констатувати факт кризи, а й завчасно ідентифікувати «слабкі сигнали», що є ключовою передумовою для розробки адекватної та своєчасної антикризової стратегії управління підприємством.

2. АТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» є провідним оператором системи розподілу північного регіону країни. Підприємство виконує ключову інфраструктурну функцію, забезпечуючи безперервність електропостачання для населення, підприємств реального сектору економіки та об'єктів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану.

3. Аналіз фінансового стану підприємства свідчить, що діяльність його є прибутковою, Чистий прибуток підприємства у 2022 році становив 6459 тис. грн., в 2023 році він зріс до 329568 тис. грн., а у 2024 році – 169749 тис. грн. Збільшення даного показника у 2024 році порівняно з 2022 роком становить 163290 тис. грн., або 2528,10%.

4. За досліджуваний період 2022-2024 років спостерігається загальне зростання витрат підприємства - на 1168721 тис. грн., або на 62,09% , що свідчить про активне розширення діяльності або значний вплив інфляції. Показники ліквідності підприємства в основному в межах норми. Показники рентабельності мають позитивні значення.

5. Аналіз фінансової звітності підприємства демонструє одночасно дві тенденції: зростання доходу та капітальної бази, що підтверджує потенціал для відновлення; високу чутливість прибутковості до витратної хвилі та специфіки воєнного періоду.

6. Антикризове фінансове управління в АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» здійснюється планово-економічним та фінансовим відділами підприємства. Ці відділи здійснюють антикризові заходи, дотримуючись певного алгоритму, що допомагає структурувати різні фінансові заходи, виконувати їх в певній послідовності та досягати необхідного ефекту.

7. В рамках антикризового фінансового управління підприємство здійснює управління ризиками: операційними, кредитними, ризиком ліквідності, також значна увага приділяється управлінню оборотними активами та кредиторською заборгованістю.

8. Система антикризового фінансового управління АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО», як і інших операторів системи розподілу електроенергії в Україні, опирається на технічні показники, які включені в фінансове планування – SAIDI, SAIFI, CAIDI, MAIFI.

9. Окремим напрямом антикризового менеджменту АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» є формування джерел фінансування та моніторинг виконання інвестиційних програм для забезпечення технологічного оновлення та надійного розподілу електричної енергії.

10. Основними заходами по вдосконаленню антикризового управління АТ «ЧЕРНІГІВОБЛЕНЕРГО» є складання матриці ризиків та матриці інструментів антикризового фінансового управління, аналіз тригерів в системі раннього попередження та реагування, комплексне управління оборотним капіталом, заходи по управлінню витратами. Також корисним є вивчення міжнародного досвіду антикризового фінансового управління,

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове фінансове управління та фінансова безпека підприємств : навч. посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2022. 370 с.
2. АТ «ЧЕРНІГІВОбленерго». офіційний сайт URL: <https://chernihivoblenergo.com.ua/>.
3. АТ «ЧЕРНІГІВОбленерго». Фінансова звітність за 2022 рік : https://chernihivoblenergo.com.ua/shareholders/another_information.
4. АТ «ЧЕРНІГІВОбленерго». Фінансова звітність за 2023 рік : https://chernihivoblenergo.com.ua/shareholders/another_information.
5. АТ «ЧЕРНІГІВОбленерго». Фінансова звітність за 2024 рік : https://chernihivoblenergo.com.ua/shareholders/another_information.
6. АТ «ЧЕРНІГІВОбленерго». Звіт про управління за 2024 рік : https://chernihivoblenergo.com.ua/shareholders/another_information.
7. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – 2013. – № 1(14). – С. 90-96. – URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_15.
8. Бурій С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
9. Воронкова Т. Є. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / Т.Є. Воронкова, К. В.Грищук // Економічна наука. Економіка та держава. – 2017. – № 5. – С. 82-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_5_20.
10. Давиденко Н. М. Дослідження глобальних проблем управління фінансами : навч. посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2023. 250 с
11. Давиденко Н. М., Олійник Л. А. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2024. 275 с..

12. ДТЕК офіційний сайт URL: <https://www.dtek-dnem.com.ua/ua>.
13. Гарафонов О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. № 4 (10). С. 37—52. DOI: <https://doi.org/10.53920/>.
14. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т.В. Гринько // *Економіст*. – 2013. – № 8. – С. 51-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2013_8_13.
15. Гросул В. А., Жилякова О. В. Турбулентність зовнішнього середовища: сутність, детермінанти протистояння під час формування антикризової стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2 (1). С. 24—29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2%281%29__7.
16. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 193-198. URL :<https://economics.net.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf> 75.
17. Далик В. П., Павленчик А. О., Феник В. О., Матвієвський Н. А., Федорига З. А., Приступа Д. А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2023. № 10 (78). С. 62—72. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>.
18. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка": науковий журнал*. Острог: Вид-во НаУОА, 2024. № 33 (61). С. 41—46. DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46.
19. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 49-53.

20. Замлинський В.А., Гришова І.Ю., Кужель В.В. Державна підтримка регіональних програм інноваційного розвитку. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. № 2. С. 201-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_2_29
21. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 № 2597-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 18.01.2026).
22. Коваленко О.В. Методи антикризового управління. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. 2014. – Вип. 8. – С.107-114. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_107.pdf.
23. Коваль З. Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності середовища. Chemistry & Chemical Technology. 2025. № 1 (7). С. 69—79. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.069>.
24. Ковальчук В. Г. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Харків : Здоровий Я. А., 2019. 154 с.
25. Копитко М. І., Вінічук М. В. Антикризове управління енергетичними підприємствами в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна). 2023. № 2. С. 26—35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-4>.
26. Крюкова І.О. Фінансова архітектура інноваційного розвитку молокопереробних підприємств. Облік і фінанси. 2013. № 2 (60). С. 87-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2013_2_13.
27. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С.. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. №5 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954>.
28. Лігоненко Л.О. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні: монографія / Л. О. Лігоненко, О. О. Хіленко, І. І. Дянков. – К.: КНТЕУ, 2011.– 348 с. 14.

29. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві.
30. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. Український економічний часопис. 2023. № 1. С. 7—14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>.
31. Моделювання системи управління фінансовими потоками реального сектору економіки в умовах встановлення контролю над величиною «хаосності» ринку: монографія / І.В. Алексєєв. Львів: Видавництво «Растр – 7», 2012. 134 с.
32. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 114-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_19.
33. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 99–103.
34. НКРЕКП. Нормативно-правові акти та постанови у сфері енергетики (офіційна база актів) : [Електронний ресурс]. URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts> (дата звернення: 18.01.2026).
35. НКРЕКП офіційний сайт URL: www.nerc.gov.ua ».
36. НКРЕКП. Рейтинг компаній-ОСР за показниками SAIDI/SAIFI (публікація на офіційному сайті) : [Електронний ресурс]. URL: <https://www.nerc.gov.ua/news/rejting-kompanij-z-najkrashhimi-pokaznikami-yakosti-ektropostachannya> (дата звернення: 18.01.2026).
37. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>.
38. Павленко О. П., Іртищева І. О., Карпенко Ю. Г. Наукові підходи щодо глобальної турбулентності: особливості виникнення, сучасний стан та перспективи впливу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. № (7). С. 238—246. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-30>.

39. Портна О. В. Антикризовий менеджмент : метод. рек. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 44 с..
40. Про електроенергетику : Закон України від 16.10.1997 № 575/97-ВР (втратив чинність з 01.07.2019) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/575/97-%D0%B2%D1%80>.
41. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3480-15>.
42. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2019-19>.
43. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посібн. К.: КНЕУ, 2004. 560 с.
44. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. За ред. Жалккевич Ж.М. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
45. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 320 с.