ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра управління бізнесом

Сніцар Олександр Андрійович

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра

на тему: **«Організація антикризового управління підприємством (за матеріалами ПрАТ «Кредмаш»)»**

Група Е-9-22-Е І М (4.0а)
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітня програма: Менеджмент
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Сніцар О.А.
(підпис) **(прізвище та ініціали)**

Науковий керівник _____
_____
(посада, науковий ступінь, вчене звання) **(підпис)**
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри _____
_____
(посада, науковий ступінь, вчене звання) **(підпис)** **(прізвище та ініціали)**

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Сніцар Олександр Андрійович. «Організація антикризового управління підприємством (за матеріалами ПрАТ «Кредмаш»)» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції, зростання фінансових ризиків та впливу кризових явищ особливого значення набуває ефективна організація антикризового управління підприємством.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних і практичних засад організації антикризового управління підприємством та розробці напрямів удосконалення системи антикризового управління ПрАТ «Кредмаш» в умовах кризових тенденцій розвитку.

У роботі були використані такі **методи дослідження** як аналізу і синтезу, порівняння, системного підходу, фінансового та економіко-математичного аналізу, графічного моделювання, а також багатофакторні моделі прогнозування банкрутства для оцінювання фінансового стану та ефективності антикризового управління.

Ключові слова *антикризове управління, кризовий стан, фінансова стійкість, антикризова стратегія.*

ANNOTATION

Oleksandr Snitsar. «Organization of Anti-Crisis Management at the Enterprise (based on the materials of PrJSC «Kredmash»)» – It's Manuscript.

Qualification work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» - Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The urgency of the research topic is determined by the fact that under conditions of economic instability, increasing competition, growing financial risks and the impact of crisis phenomena, the effective organization of anti-crisis management at the enterprise becomes especially important.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and practical foundations of organizing anti-crisis management at the enterprise and to develop directions for improving the anti-crisis management system of PrJSC «Kredmash» under conditions of crisis development trends.

In this work, the following **methods of research** were used: analysis and synthesis, comparison, systematic approach, financial and economic-mathematical analysis, graphical modeling, as well as multifactor bankruptcy prediction models for assessing the financial condition and effectiveness of anti-crisis management.

Key words: anti-crisis management, crisis condition, financial stability, anti-crisis strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 8
1.1. Сутність, причини виникнення та класифікація кризових явищ у діяльності підприємства 8
1.2. Система антикризового управління підприємством в умовах кризових процесів 15
1.3. Методичні підходи до діагностики кризового стану підприємства 25
Висновки до першого розділу 36
РОЗДІЛ ІІ АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КРЕДМАШ» 38
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Кредмаш» 38
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Кредмаш» 49
2.3. Оцінка кризового стану та ймовірності банкрутства ПрАТ «Кредмаш» . 58
Висновки до другого розділу 64
РОЗДІЛ ІІІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КРЕДМАШ» 67
3.1. Формування системи антикризового управління ПрАТ «Кредмаш» в умовах кризового стану 67
3.2. Формування та обґрунтування антикризових стратегій розвитку ПрАТ «Кредмаш» 74
Висновки до третього розділу 81
ВИСНОВКИ 83
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ 86

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують під впливом значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, що формують високий рівень невизначеності та ризиковості економічної діяльності. Посилення конкурентної боротьби, нестабільність макроекономічного середовища, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів та наслідки воєнних дій негативно впливають на фінансовий стан підприємств і створюють передумови для виникнення кризових явищ. Особливо вразливими в таких умовах є підприємства машинобудівної галузі, діяльність яких потребує значних виробничих ресурсів, стабільних ринків збуту та постійного оновлення технічної бази.

У сучасних економічних умовах проблема забезпечення стабільного функціонування підприємств та попередження кризових явищ набуває особливої актуальності. Несвоєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, неефективна система управління, недостатній рівень фінансової стійкості та зниження конкурентоспроможності можуть призвести до погіршення результатів діяльності підприємства, втрати платоспроможності та виникнення загрози банкрутства. За таких умов важливого значення набуває формування ефективної системи антикризового управління, яка забезпечує своєчасну діагностику кризових процесів, оцінювання рівня ризиків та розробку заходів щодо стабілізації діяльності підприємства.

Актуальність теми роботи зумовлена необхідністю вдосконалення системи антикризового управління підприємствами машинобудівної галузі в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Особливої уваги потребують питання своєчасного виявлення кризових тенденцій, оцінювання фінансового стану підприємства, діагностики ймовірності банкрутства та формування ефективних антикризових стратегій. Для ПрАТ «Кредмаш» ці питання є надзвичайно важливими, оскільки підприємство функціонує в

умовах скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, погіршення фінансових результатів діяльності та зниження окремих показників фінансової стійкості.

Проблематика антикризового управління підприємствами знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні та практичні аспекти антикризового управління, фінансової стабільності підприємств і прогнозування банкрутства досліджували І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Е. Альтман, В. Бівер, Р. Таффлер, Дж. Спрінгейт та інші вчені. У їхніх працях розкрито питання стратегічного управління, оцінювання фінансового стану підприємств, застосування багатофакторних моделей діагностики кризових явищ та управління ризиками.

Вагомий внесок у розвиток теорії та методології антикризового управління зробили українські науковці Л. Лігоненко, О. Терещенко, В. Василенко, І. Кривов'язюк, Г. Романяк, К. Сердюков, О. Шатайло, Ю. Прохорова, Л. Васечко, О. Полінкевич, І. Лункіна, М. Копитко, В. Грицан та інші. У їхніх працях досліджуються питання сутності антикризового управління, причин виникнення кризових явищ, механізмів фінансової стабілізації підприємств, систем раннього попередження криз, управління ризиками, діагностики банкрутства та формування антикризових стратегій підприємства.

Разом із тим, незважаючи на значний науковий доробок, окремі аспекти організації антикризового управління підприємствами машинобудівної галузі в сучасних умовах залишаються недостатньо дослідженими. Особливо це стосується практичного застосування сучасних інструментів фінансової діагностики, оцінювання кризового стану та розробки ефективних антикризових заходів для підприємств, діяльність яких ускладнена впливом зовнішніх кризових факторів та нестабільністю ринкового середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і практичних засад організації антикризового управління підприємством та

розробка напрямів удосконалення системи антикризового управління ПрАТ «Кредмаш» в умовах кризових тенденцій розвитку.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

– дослідити теоретичні засади антикризового управління підприємством;

– визначити сутність, причини та основні ознаки кризових явищ у діяльності підприємств;

– охарактеризувати функції, принципи та механізми антикризового управління;

– дослідити методичні підходи до діагностики кризового стану підприємства;

– провести аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Кредмаш»;

– оцінити показники рентабельності, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості підприємства;

– здійснити діагностику ймовірності банкрутства ПрАТ «Кредмаш» із використанням багатофакторних моделей;

– обґрунтувати напрями вдосконалення системи антикризового управління підприємством;

– розробити антикризові стратегії та заходи щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Кредмаш».

Об’єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації антикризового управління ПрАТ «Кредмаш».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для дослідження сутності антикризового управління та формування теоретичних висновків. Методи аналізу і синтезу використано під час оцінювання фінансово-економічного стану підприємства. Метод порівняння застосовано для аналізу динаміки фінансових показників ПрАТ

«Кредмаш». За допомогою системного підходу досліджено механізм організації антикризового управління підприємством. Методи фінансового аналізу використано для оцінювання ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості підприємства. Економіко-математичні методи та багатофакторні моделі застосовано для діагностики ймовірності банкрутства підприємства. Графічний метод використано для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем антикризового управління, фінансового аналізу та діагностики банкрутства підприємств, статистичні матеріали, фінансова звітність ПрАТ «Кредмаш» за 2023–2025 роки, матеріали офіційного сайту підприємства, монографії, наукові статті, електронні ресурси та інші інформаційні джерела.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні та методичні засади антикризового управління підприємством. У другому розділі проведено аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Кредмаш» та здійснено діагностику ймовірності банкрутства підприємства. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення системи антикризового управління та розроблено антикризові заходи щодо стабілізації діяльності ПрАТ «Кредмаш».

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 89 сторінок. Робота містить 18 таблиць, 12 рисунків, 36 використаних джерел.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, причини виникнення та класифікація кризових явищ у діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільністю економічного середовища, посиленням конкуренції та впливом глобальних економічних процесів. За таких умов особливої актуальності набувають питання виникнення кризових явищ у діяльності підприємств та забезпечення їх стабільного функціонування і розвитку. Криза є невід'ємною складовою життєвого циклу будь-якого підприємства та може виникати на різних етапах його розвитку під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [1].

У науковій літературі поняття «криза» трактується неоднозначно. Загалом кризу розглядають як переломний етап у функціонуванні економічної системи, який супроводжується порушенням рівноваги між окремими елементами системи, погіршенням результатів діяльності та виникненням загроз подальшому існуванню підприємства. Термін «криза» походить від грецького слова «krisis», що означає перелом, вирішення або критичний момент розвитку системи.

Підходи науковців до трактування сутності кризи суттєво відрізняються залежно від напряму дослідження, специфіки економічних процесів та акцентів, які автори роблять у процесі аналізу кризових явищ. Частина дослідників розглядає кризу переважно як загрозу функціонуванню підприємства, інші — як закономірний етап розвитку економічної системи, що може виступати поштовхом до трансформацій та структурних змін (табл. 1.1).

Представлені у таблиці підходи свідчать про різноманітність трактувань поняття «криза» та відсутність єдиного підходу до визначення її сутності.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «криза підприємства»

Автор	Визначення поняття «криза»	Ключова характеристика
Л.О. Лігоненко [2]	Криза підприємства розглядається як загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що створює загрозу її функціонуванню та подальшому розвитку	Загроза стабільному розвитку підприємства
А.Д. Чернявський [3]	Криза є ситуативною характеристикою діяльності суб'єкта господарювання, яка виникає під впливом невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища	Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників
О.О. Терещенко [4]	Криза підприємства проявляється через фінансову нестабільність, втрату платоспроможності та зниження ефективності господарської діяльності	Фінансова нестабільність та ризик банкрутства
О.О. Василенко [5]	Криза розглядається як необхідний переломний етап розвитку системи, що забезпечує подальші зміни та трансформації у процесі функціонування підприємства	Криза як закономірний етап розвитку та змін
О.А. Карпенко [6]	Криза трактується як переломний момент у функціонуванні системи, що характеризується тяжким перехідним станом та необхідністю прийняття управлінських рішень	Перехідний стан та необхідність змін
Сердюков К.Г., Сукрушева Г.О., Нестерова С.М. [7]	Криза підприємства є складним економічним явищем, що характеризується порушенням стабільності функціонування підприємства під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, супроводжується погіршенням фінансово-економічних показників та створює загрозу подальшому розвитку підприємства	Комплексний характер кризових явищ

Науковці розглядають кризу як порушення стабільності функціонування підприємства, загострення внутрішніх суперечностей, наслідок впливу

зовнішніх і внутрішніх факторів або переломний етап розвитку економічної системи.

Кризові явища супроводжуються погіршенням фінансового стану підприємства, зниженням ефективності діяльності, втратою конкурентних позицій та виникненням загрози банкрутства. Водночас криза може виступати не лише негативним явищем, а й стимулом до трансформацій та розвитку підприємства. Саме в умовах кризових процесів підприємства змушені адаптуватися до змін середовища, удосконалювати систему управління, оптимізувати витрати та впроваджувати нові підходи до організації діяльності.

Таким чином, кризу доцільно розглядати як складне економічне явище, що одночасно створює загрози функціонуванню підприємства та формує передумови для його подальшого розвитку й удосконалення.

Для України проблема кризових явищ у діяльності підприємств є особливо актуальною, оскільки вітчизняна економіка протягом тривалого періоду функціонує в умовах політичної нестабільності, фінансових дисбалансів, інфляційних процесів та впливу зовнішніх економічних факторів. Значний негативний вплив на функціонування підприємств мали економічні кризи 2008–2009 років, політичні та економічні потрясіння 2014 року, пандемія COVID-19, а також повномасштабна війна, що спричинила суттєве погіршення умов ведення господарської діяльності.

Після початку військових дій у 2014 році значна кількість українських підприємств зіткнулася зі скороченням обсягів виробництва, порушенням логістичних зв’язків, втратою ринків збуту, дефіцитом фінансових ресурсів та скороченням інвестиційної активності. Особливо складною стала ситуація для промислових підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від стабільності постачання сировини, енергетичних ресурсів та зовнішньоекономічних зв’язків.

Повномасштабне вторгнення у 2022 році суттєво поглибило кризові процеси в економіці України. Руйнування виробничої інфраструктури, окупація окремих територій, зростання витрат на енергоресурси, перебої у

роботі транспортної системи та скорочення платоспроможного попиту негативно вплинули на фінансовий стан більшості підприємств. За даними наукових досліджень, у сучасних умовах основними проблемами українських підприємств стали зниження прибутковості діяльності, дефіцит оборотного капіталу, зростання кредиторської заборгованості та погіршення ліквідності [8].

Кризові явища найбільш гостро проявляються у промисловому секторі, який є одним із ключових елементів національної економіки. Підприємства машинобудування, металургії, хімічної та легкої промисловості зазнали значного скорочення обсягів виробництва, втрати частини ринків збуту та погіршення фінансових результатів діяльності. У багатьох випадках підприємства були змушені скорочувати персонал, оптимізувати витрати або тимчасово зупиняти виробництво [9].

Подібні приклади підтверджують, що кризові процеси рідко виникають під впливом лише одного фактора. Найчастіше вони є результатом поєднання фінансових проблем, управлінських помилок, змін ринкової кон'юнктури, політичної нестабільності та неспроможності підприємства швидко адаптуватися до нових умов діяльності. Для підприємств це означає не лише погіршення фінансових результатів, а й втрату ринкових позицій, скорочення виробництва, проблеми із забезпеченням ресурсами та зростання ризику неплатоспроможності.

У наукових дослідженнях поняття «антикризове управління» розглядається з різних позицій залежно від особливостей функціонування підприємства, характеру кризових процесів та цілей управління. Як зазначає Докуніна К.І., антикризове управління це система управлінських заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам, своєчасне виявлення ризиків та забезпечення стабільності діяльності підприємства [10].

І.В. Кривов'язюк розглядає антикризове управління як процес розробки та реалізації комплексу заходів, спрямованих на недопущення банкрутства підприємства, відновлення його платоспроможності та забезпечення

ефективного функціонування в умовах нестабільного середовища. Особливу увагу науковець приділяє системі раннього попередження кризових ситуацій та механізмам фінансового оздоровлення підприємств [11].

Г.М. Романяк зазначає, що в сучасних умовах антикризове управління є невід'ємною складовою системи управління підприємством і являє собою комплекс заходів щодо прогнозування, попередження та подолання кризових ситуацій [12].

Кризові явища можуть систематизуватися та характеризуватися за різними класифікаційними ознаками залежно від причин виникнення, масштабу впливу, тривалості та особливостей прояву (рис. 1.1) [13].

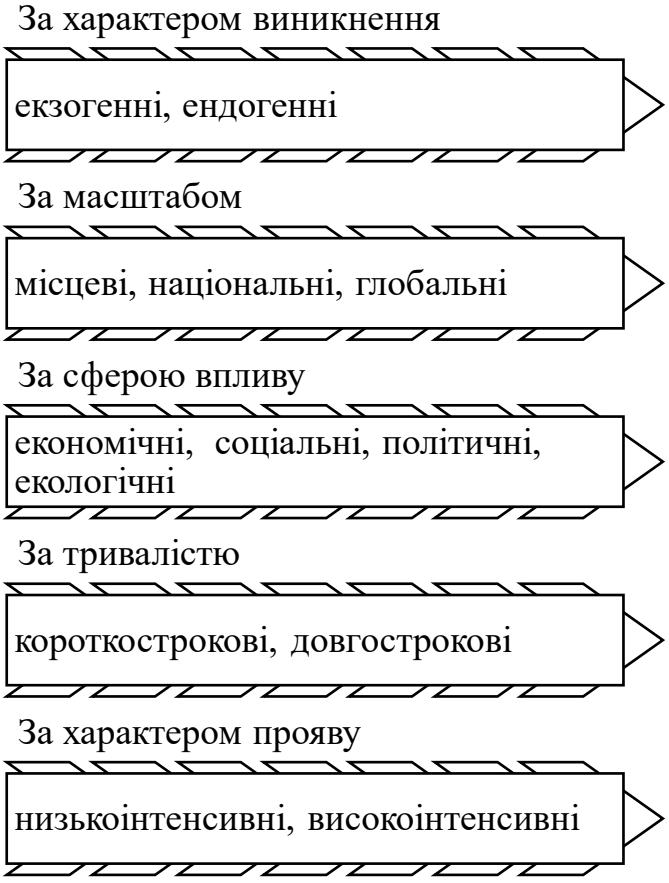

Рис. 1.1. Класифікація та характеристика кризових явищ

Одним із найбільш поширених підходів до класифікації криз є їх поділ за характером виникнення на екзогенні та ендогенні. Екзогенні кризи виникають під впливом зовнішніх факторів, які не залежать безпосередньо від

діяльності підприємства або економічної системи. До таких факторів належать природні катастрофи, глобальні фінансові потрясіння, воєнні конфлікти, політична нестабільність або економічні кризи в інших країнах. Ендогенні кризи формуються під впливом внутрішніх проблем підприємства чи системи, серед яких неефективне управління, помилки у стратегічному плануванні, фінансові дисбаланси, корупція, конфлікти в колективі або низький рівень адаптації до змін зовнішнього середовища.

За масштабом впливу кризові явища поділяють на місцеві, національні та глобальні. Місцеві кризи мають локальний характер та охоплюють окремі підприємства, регіони або галузі економіки. Національні кризи впливають на економіку країни в цілому та супроводжуються суттєвими економічними й соціальними наслідками. Глобальні кризи характеризуються міжнародним масштабом поширення та впливають на значну кількість країн і регіонів світу. Прикладами таких криз є світові фінансові кризи, пандемії або глобальні кліматичні зміни.

Важливим критерієм класифікації є сфера впливу кризових явищ. Економічні кризи пов’язані зі спадом виробництва, інфляцією, безробіттям, скороченням інвестицій та погіршенням фінансових результатів діяльності підприємств. Соціальні кризи проявляються у зростанні соціальної напруженості, нерівності доходів, безробітті та погіршенні рівня життя населення. Політичні кризи виникають унаслідок нестабільності державної влади, політичних конфліктів або змін у системі державного управління. Екологічні кризи пов’язані із забрудненням навколишнього середовища, виснаженням природних ресурсів та негативними наслідками техногенного впливу на довкілля.

За тривалістю кризові явища можуть бути короткостроковими або довгостроковими. Короткострокові кризи характеризуються швидким виникненням та відносно нетривалим періодом впливу. До таких криз належать стихійні лиха, аварії або короткочасні фінансові потрясіння. Довгострокові кризи тривають протягом тривалого часу та супроводжуються

поступовими структурними змінами в економіці або діяльності підприємств. Вони можуть проявлятися у формі затяжних економічних спадів, демографічних проблем або системних змін ринкового середовища.

Кризи також відрізняються за рівнем інтенсивності впливу. Низькоінтенсивні кризи мають локальний характер та не створюють суттєвих загроз для функціонування економічної системи загалом. Водночас високоінтенсивні кризи супроводжуються значними соціально-економічними наслідками, масштабними фінансовими втратами та потребують оперативного реагування з боку держави й суб'єктів господарювання. До таких криз належать глобальні фінансові потрясіння, воєнні конфлікти або масштабні економічні рецесії.

Для підприємств в умовах трансформаційної економіки циклічність має особливе значення, оскільки нестабільність економічного середовища, інфляційні процеси, політичні ризики та воєнні дії суттєво впливають на результати їх діяльності. Основними чинниками циклічності виступають економічні, фінансові та соціально-політичні фактори, які визначають рівень стабільності функціонування підприємств та ризик виникнення кризових процесів (рис. 1.2) [14].

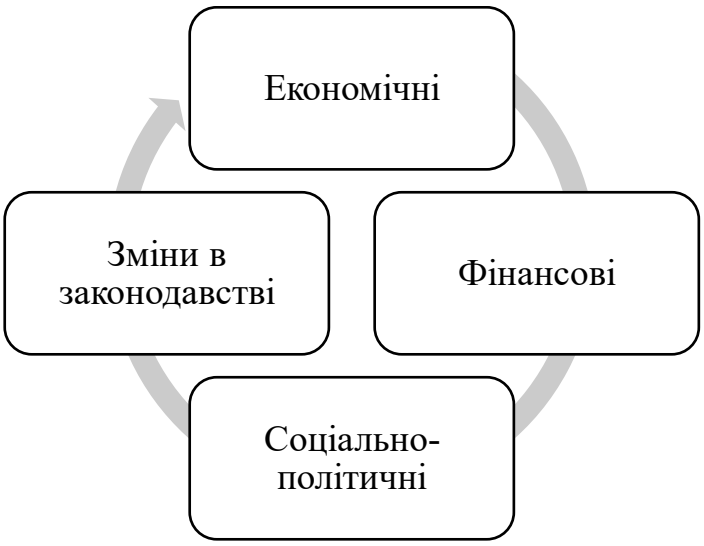

Рис. 1.2. Чинники циклічності кризових явищ у діяльності підприємства

До економічних факторів належать зміни попиту і пропозиції, а також коливання цін на сировину, що безпосередньо впливають на обсяги виробництва та прибутковість підприємств. Серед фінансових чинників важливе значення мають кредитно-грошова політика держави, рівень відсоткових ставок та зміни валютного курсу, які визначають доступність фінансових ресурсів і ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Соціально-політичні фактори охоплюють рівень політичної стабільності, зміни законодавства та державного регулювання, що впливають на умови ведення бізнесу.

Кризові явища у діяльності підприємств можуть виникати внаслідок економічних і фінансових криз, нестабільності банківської системи, зниження попиту на продукцію, а також через неспроможність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Водночас значний вплив на виникнення кризових ситуацій мають управлінські помилки, недостатній рівень стратегічного планування та неефективна система управління підприємством.

1.2. Система антикризового управління підприємством в умовах кризових процесів

Ефективність управління кризовими процесами значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти та аналізувати причини їх виникнення. Саме тому дослідження факторів, що зумовлюють розвиток кризових явищ у діяльності підприємств, є важливим елементом антикризового управління.

Причини виникнення кризових явищ можуть мати як об’єктивний, так і суб’єктивний характер та формуватися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні причини пов’язані з макроекономічними тенденціями, політичною нестабільністю, станом конкурентного середовища, змінами

ринкової кон'юнктури та іншими факторами, які не залежать безпосередньо від діяльності підприємства.

Узагальнення основних причин виникнення кризових явищ у діяльності підприємств наведено в табл. 1.3 [15].

Таблиця 1.3

Причини виникнення кризи на підприємстві

Зовнішні	Внутрішні	Інформаційні
1. Соціально-економічні:	1. Управлінські:	1. Зовнішні:
- інфляція - нестабільність податкової системи - нестабільність регулюючого законодавства - зниження рівня реальних доходів населення - безробіття - відставання в науково-технічному розвитку	- високий рівень комерційного ризику - недостатнє знання кон'юнктури ринку - неефективний фінансовий менеджмент - неефективне управління витратами виробництва - відсутність гнучкості в управлінні - неякісна система бухгалтерського обліку та звітності	- невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через політичні фактори
2. Ринкові:	2. Виробничі:	2. Ринкові:
- посилення монополізму - нестабільність валютного ринку - конкуренція	- застарілі та зношені основні фонди - низька продуктивність праці - високі енерговитрати - перевантаженість об'єктами соціальної сфери	- невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через маркетингові стратегії конкурентів та/або контрагентів
3. Інші:	3. Ринкові:	3. Внутрішні:
- політична нестабільність - стихійні лиха - погіршення криміногенної ситуації	- низька конкурентоспроможність продукції - залежність від обмеженого кола постачальників та покупців	- невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через переоцінювання цілей, що лежать поза завданнями господарської діяльності підприємства

Внутрішні причини виникають унаслідок недоліків системи управління, помилок стратегічного планування, неефективної організації виробництва, фінансових дисбалансів та інших проблем у діяльності підприємства.

Наведені в табл. 1.3 причини виникнення криз свідчать про те, що кризові явища формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Водночас значний вплив на діяльність підприємств мають економічні умови, політична нестабільність, зміни ринкового середовища та ефективність системи управління підприємством.

Сучасний підхід до антикризового управління передбачає не лише подолання наслідків кризи, а й своєчасне виявлення кризових тенденцій та запобігання їх розвитку. Основним завданням антикризового управління є забезпечення стабільності функціонування підприємства та недопущення переходу кризових процесів у незворотний стан.

Проведення ефективного антикризового управління потребує комплексного та послідовного підходу, спрямованого на своєчасне виявлення кризових тенденцій, оцінювання рівня загроз і розробку заходів щодо стабілізації діяльності підприємства. У сучасних умовах господарювання антикризове управління має бути орієнтоване не лише на подолання наслідків кризи, а й на попередження виникнення кризових ситуацій та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

У науковій літературі процес антикризового управління розглядається як сукупність взаємопов’язаних етапів, кожен із яких спрямований на вирішення конкретних управлінських завдань.

Основні етапи антикризового управління підприємством наведено на рис. 1.3 [16].

Першим етапом антикризового управління є діагностика стану підприємства та виявлення ознак кризових явищ. На цьому етапі здійснюється аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, оцінювання сильних і слабких сторін, визначення факторів впливу на

фінансово-господарську діяльність та встановлення причинно-наслідкових зв’язків між кризовими процесами і результатами діяльності підприємства.

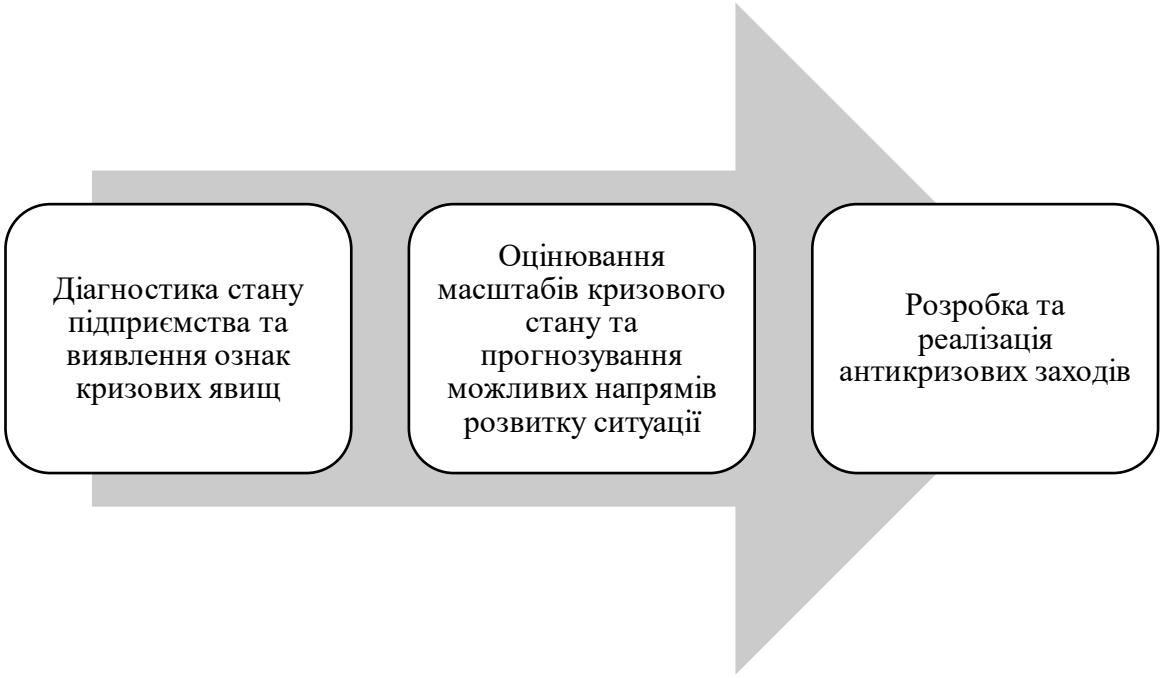

Рис. 1.3. Основні етапи антикризового управління підприємством

Другий етап передбачає оцінювання масштабів кризового стану та прогнозування можливих напрямів розвитку ситуації. На цьому етапі проводиться аналіз фінансових показників, порівняння їх фактичних значень із нормативними, визначення рівня впливу кризових факторів на діяльність підприємства та формування прогнозів подальшого розвитку підприємства.

Третій етап пов’язаний із розробкою та реалізацією антикризових заходів. Основною метою цього етапу є стабілізація фінансового стану підприємства, мінімізація ризиків, підвищення ефективності діяльності та забезпечення умов для подальшого функціонування і розвитку підприємства.

Важливою складовою антикризового управління є реалізація основних управлінських функцій, які забезпечують своєчасне реагування підприємства на кризові явища та формування умов для стабілізації його діяльності. У процесі антикризового управління функції управління набувають особливого значення, оскільки спрямовані на мінімізацію ризиків, підвищення

ефективності використання ресурсів та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

До основних функцій антикризового управління належать антикризове та фінансове планування, організація, координація, стимулювання, мотивація, облік, аналіз і контроль (рис. 1.4) [17].

Послідовність здійснення функцій антикризового управління	Цілевизначення
	Планування
	Організація
	Мотивація
	Облік
	Аналіз
	Контроль

Рис. 1.4. Основні функції антикризового управління підприємством

Першою функцією є антикризове планування, яке передбачає розробку довгострокових і короткострокових заходів щодо попередження кризових ситуацій та мінімізації їх негативних наслідків. У межах цієї функції визначаються основні напрями антикризової політики підприємства, формуються стратегічні та тактичні цілі, а також розробляються механізми їх досягнення.

Фінансове планування спрямоване на забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами для реалізації антикризових заходів. Особливого значення ця функція набуває в умовах нестабільності фінансового стану підприємства, коли необхідно забезпечити підтримання платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості.

Організаційна функція забезпечує виконання антикризових рішень через розподіл матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між структурними підрозділами підприємства. На цьому етапі визначаються відповідальні особи, формуються механізми взаємодії між підрозділами та забезпечується координація виконання антикризових заходів.

Функція координації полягає у забезпеченні узгодженості дій усіх учасників процесу антикризового управління. Водночас саморегулювання спрямоване на формування системи адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє своєчасно реагувати на кризові виклики.

Важливе місце у системі антикризового управління займає мотивація, яка забезпечує використання матеріальних і моральних стимулів для підвищення зацікавленості працівників у реалізації антикризових заходів та досягненні поставлених результатів.

Функція обліку передбачає спостереження, збір та обробку інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства з метою виявлення кризових явищ або їх попередження. На основі отриманої інформації здійснюється аналіз кризових процесів, оцінюється вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства, визначаються масштаби кризового стану та можливі напрями його подолання.

Завершальною функцією є контроль, який забезпечує перевірку відповідності фактичних результатів діяльності підприємства встановленим цілям антикризової програми. Контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність реалізації антикризових заходів та вносити необхідні коригування до системи управління підприємством.

Основні принципи антикризового управління, серед яких принципи об’єктивності, цілеспрямованості, послідовності, своєчасності, гнучкості, постійного аналізу та професіоналізму наведені в табл. 1.4 [18]. У кризових ситуаціях підприємство функціонує в умовах підвищеної невизначеності,

дефіциту часу та обмеженості ресурсів, тому управлінські рішення потребують оперативності, гнучкості та швидкої реалізації.

Таблиця 1.4

Характеристика принципів у антикризовому управлінні

Принцип	У загальному управлінні	В антикризовому управлінні
Об'єктивності	Аналіз можливостей та перспектив діяльності підприємства; виявлення та адекватна оцінка його слабких сторін	Реальна й адекватна оцінка поточної ситуації; аналіз можливостей підприємства; розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи
Цілеспрямованості	Визначення чітких реальних цілей і завдань підприємством та кожним його підрозділом для забезпечення його подальшого розвитку та функціонування	Визначення чітких завдань для виходу із кризової ситуації, що ґрунтується на результатах аналізу антикризового потенціалу та їх чіткому виконанні
Послідовності	Ранжування завдань відповідно до пріоритетів підприємства	Послідовне виконання антикризових заходів відповідно до визначених пріоритетів
Своєчасності	Усі дії на підприємстві, включаючи управлінські рішення, повинні бути актуальними та своєчасними; реакція на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі повинна бути швидкою	Реакція на кризові явища повинна бути швидкою та терміновою
Гнучкості	Готовність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; коригування тактичної та оперативної стратегії підприємства	Готовність до постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; коригування антикризової стратегії та плану подальших дій
Постійного аналізу	Аналіз ефективності поставлених завдань та цілей; безперервний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; оцінка його можливостей, перспектив подальшого розвитку та наявності потенційних і наявних проблем	Аналіз ефективності поставлених завдань та цілей відносно кризової ситуації; безперервний аналіз внутрішнього, зовнішнього середовища підприємства та стану антикризового потенціалу підприємства; оцінка перспектив виходу із кризової ситуації та мінімізації наслідків
Професіоналізму	Наявність відповідного фахового рівня та професійного досвіду управлінської складової підприємства	Обізнаність управлінської складової у сфері антикризового управління; наявність відповідного фахового рівня та професійного досвіду інших працівників, що виконують антикризові завдання

Саме тому принципи антикризового управління мають бути адаптованими до специфіки кризових умов та спрямованими на забезпечення стабільності діяльності підприємства.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до формування системи принципів антикризового управління. Різні науковці акцентують увагу на окремих аспектах управління кризовими процесами залежно від особливостей функціонування підприємства та характеру кризових явищ.

Представлені у табл. 1.4. принципи свідчать про те, що антикризове управління базується на загальних засадах управлінської діяльності, проте в умовах кризи їх зміст набуває більш прикладного та оперативного характеру. Особливого значення набувають швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, безперервний моніторинг діяльності підприємства, своєчасне виявлення загроз та здатність адаптувати систему управління до кризових умов.

Дотримання принципів антикризового управління створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень, мінімізації негативних наслідків кризових процесів та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Особливе значення у системі антикризового управління має діагностика кризового стану підприємства. Саме діагностика дозволяє своєчасно виявити ознаки фінансової нестабільності, оцінити масштаби кризових явищ та визначити причини їх виникнення. Результати діагностики формують основу для розробки стратегічних і тактичних антикризових заходів, спрямованих на відновлення фінансової стійкості та забезпечення ефективного функціонування підприємства (рис. 1.5) [19].

Основою моделі є постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства із використанням елементів стрес-тестування. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти ознаки фінансової нестабільності та оцінювати рівень кризових загроз.

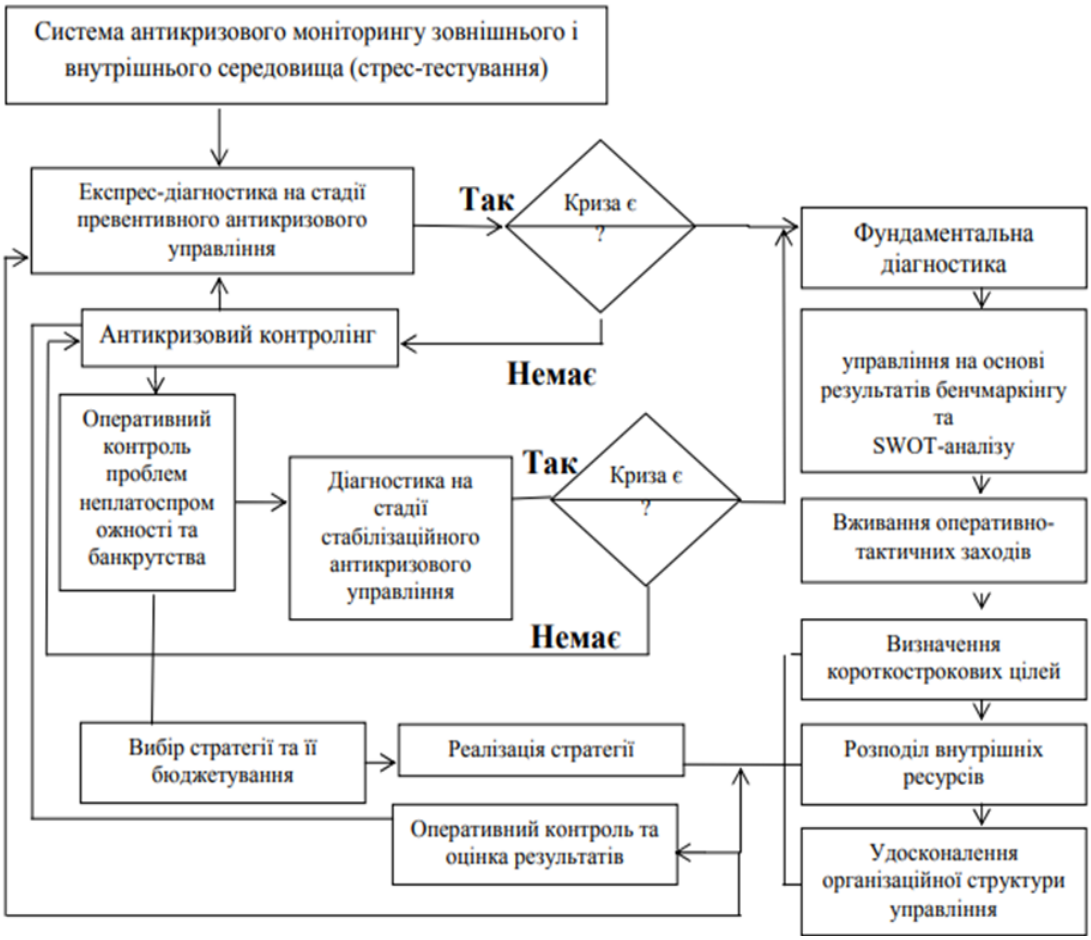

Рис. 1.5. Модель діагностики кризового стану підприємства

Першим етапом процесу є експрес-діагностика та оцінювання ймовірності виникнення кризового стану. У разі виявлення ознак кризи підприємство переходить до проведення фундаментальної діагностики, яка передбачає глибокий аналіз результатів діяльності із застосуванням SWOT-аналізу, визначення оперативних і тактичних цілей, оцінювання внутрішніх ресурсів та удосконалення організаційної структури управління.

Якщо за результатами експрес-діагностики ознак кризи не виявлено, здійснюється антикризовий контролінг та оперативний контроль проблем підприємства щодо їх своєчасного виявлення. Водночас проводиться діагностика й оцінювання стабільності антикризового управління, що дозволяє оцінити ефективність функціонування системи управління підприємством.

Наступним етапом є вибір антикризової стратегії та бюджетування заходів, після чого здійснюється реалізація обраної стратегії. Завершується процес оперативним контролем та оцінюванням результатів реалізації антикризових заходів. Такий підхід забезпечує безперервність процесу антикризового управління та створює передумови для своєчасного реагування на кризові явища й підтримання стабільності діяльності підприємства.

Ефективність реалізації антикризових заходів значною мірою залежить від побудови дієвого механізму антикризового управління підприємством, який охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів і підсистем [20]. Важливою складовою такого механізму є діагностика фінансового стану підприємства, що дозволяє оцінити рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, а також своєчасно виявити ознаки кризових процесів.

Не менш важливе значення має моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, який забезпечує постійне спостереження за змінами ринкової кон'юнктури, рівнем конкуренції, фінансовими ризиками та внутрішніми проблемами підприємства. Оцінка бізнесу підприємства, маркетинг і бенчмаркінг спрямовані на визначення конкурентних позицій підприємства, аналіз діяльності конкурентів та пошук резервів підвищення ефективності діяльності.

Водночас важливими складовими механізму антикризового управління є організаційно-виробничий менеджмент, система управління персоналом і мотивації, а також фінансовий менеджмент, які забезпечують ефективне використання ресурсів підприємства та підтримання стабільності його функціонування. Особливого значення в сучасних умовах набувають антикризова інноваційна політика, внутрішній аудит і система антикризового контролінгу, що забезпечують контроль за результатами діяльності підприємства, оцінювання ефективності управлінських рішень та своєчасне реагування на кризові явища.

1.3. Методичні підходи до діагностики кризового стану підприємства

Методичне забезпечення діагностики кризового стану та загроз сталому функціонуванню підприємства є важливою складовою системи антикризового управління. Своєчасне виявлення негативних тенденцій у діяльності підприємства дозволяє не лише оцінити рівень ризиків, а й розробити ефективні заходи щодо запобігання погіршенню фінансового стану та втраті конкурентних позицій. В умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та впливу зовнішніх кризових факторів питання діагностики кризових явищ набувають особливого значення.

Процес діагностики передбачає комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Насамперед проводиться аналіз внутрішнього стану підприємства, який включає оцінювання фінансових результатів діяльності, рівня використання ресурсів, ефективності організаційної структури, кадрового потенціалу та системи управління. Для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища доцільно використовувати SWOT-аналіз.

Окрему увагу слід приділяти оцінюванню зовнішніх факторів впливу. Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників дозволяє визначити рівень впливу макроекономічних процесів на діяльність підприємства. Для цього застосовується PEST-аналіз, який дає змогу оцінити зміни законодавства, економічної ситуації, ринкових умов та технологічного розвитку, що можуть створювати загрози стабільному функціонуванню підприємства.

Важливою складовою діагностики є аналіз ризиків та оцінювання ймовірності виникнення кризових ситуацій. Для цього використовуються методи сценарного аналізу, прогнозування та моделювання ризиків. Їх

застосування дозволяє оцінити можливі наслідки кризових процесів і визначити найбільш уразливі напрями діяльності підприємства.

Основне місце у процесі діагностики займає фінансовий аналіз. Оцінювання показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності дає можливість своєчасно виявити негативні тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємства. Аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє визначити рівень фінансових ризиків, ймовірність втрати платоспроможності та виникнення загрози банкрутства [21].

Поряд із фінансовим аналізом важливим є дослідження системи управління підприємством. Недостатній рівень стратегічного планування, неефективна організаційна структура, слабка система мотивації персоналу та низька якість управлінських рішень можуть стати причинами виникнення кризових процесів навіть за відносно стабільного фінансового стану підприємства.

Для своєчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство повинно здійснювати постійний моніторинг основних показників діяльності. Регулярний контроль фінансових результатів, обсягів виробництва, стану ринку та рівня ризиків дозволяє оперативно виявляти проблеми та вживати заходів щодо їх усунення. Важливим інструментом у цьому процесі є система раннього попередження кризових явищ, яка дає можливість своєчасно реагувати на негативні зміни та мінімізувати їх наслідки.

У процесі діагностики кризового стану важливе значення має визначення системи індикаторів, які дають змогу своєчасно виявити негативні зміни у фінансовій, виробничій, управлінській та ринковій діяльності підприємства (табл.1.5). У наукових публікаціях наголошується, що діагностика кризи повинна ґрунтуватися не на одному окремому показнику, а на сукупності фінансових та нефінансових індикаторів, оскільки кризовий стан є результатом взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів.

Таблиця 1.5

Індикатори кризового стану підприємства

Тип індикатора	Показник	Потенційна загроза
Фінансові індикатори	Зниження рентабельності	Значне падіння валової, операційної або чистої рентабельності може свідчити про зростання витрат, зменшення прибутковості або зниження попиту на продукцію
	Погіршення ліквідності	Низькі значення коефіцієнтів ліквідності вказують на труднощі з погашенням короткострокових зобов'язань
	Зростання боргового навантаження	Збільшення частки позикового капіталу підвищує фінансову залежність підприємства та ризик втрати платоспроможності
	Погіршення стану дебіторської заборгованості	Зростання обсягів або строків погашення дебіторської заборгованості може свідчити про проблеми з розрахунками покупців та неефективну кредитну політику
	Від'ємний або нестабільний грошовий потік	Нестача грошових коштів ускладнює фінансування поточної діяльності та виконання зобов'язань
Операційні індикатори	Зниження обсягів виробництва	Може бути наслідком падіння попиту, дефіциту ресурсів, технічних або організаційних проблем
	Високий рівень бракованої продукції	Свідчить про недоліки технологічних процесів, слабкий контроль якості або зношеність обладнання
	Зниження продуктивності праці	Може вказувати на проблеми з мотивацією персоналу, організацією праці або ефективністю управління
	Зростання собівартості продукції	Погіршує прибутковість підприємства та знижує його цінову конкурентоспроможність
Управлінські індикатори	Висока плинність кадрів	Часті звільнення працівників можуть свідчити про проблеми в системі мотивації, корпоративній культурі або організації праці
	Низький рівень комунікації	Ускладнює узгодження цілей, прийняття управлінських рішень та реалізацію антикризових заходів
	Неефективне стратегічне планування	Відсутність чітких цілей і сценаріїв реагування підвищує ризик втрати керованості в умовах кризи
Ринкові та зовнішні індикатори	Посилення конкурентного тиску	Може призвести до втрати частки ринку, зниження цін і скорочення прибутку
	Зміни в законодавстві	Нові регуляторні вимоги можуть створювати додаткові витрати або обмеження для діяльності підприємства
	Погіршення макроекономічних показників	Інфляція, безробіття, коливання валютного курсу та зниження купівельної спроможності можуть негативно впливати на фінансові результати підприємства
	Втрата постачальників або ринків збуту	Порушує стабільність виробничо-збутової діяльності та може призвести до скорочення обсягів реалізації

Зокрема, у працях з діагностики банкрутства до ключових показників відносять ліквідність, фінансову стійкість, прибутковість, ділову активність та платоспроможність підприємства [22].

Фінансові індикатори є найбільш поширеними у практиці діагностики кризового стану підприємства, оскільки вони безпосередньо відображають рівень платоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості. Науковці зазначають, що саме зниження ліквідності, збитковість, надмірна залежність від позикових джерел фінансування та низька ділова активність часто виступають ранніми ознаками погіршення фінансового стану підприємства [23].

Водночас обмеження діагностики лише фінансовими коефіцієнтами не дає повної картини кризового стану. Операційні, управлінські та зовнішні індикатори дозволяють виявити причини погіршення результатів діяльності ще до того, як вони повною мірою відобразяться у фінансовій звітності. У сучасних дослідженнях підкреслюється доцільність формування системи індикаторів діагностики фінансової, операційної, кадрової та маркетингової криз підприємства [24].

Особливого значення набуває система раннього попередження та реагування, яка дає змогу своєчасно виявляти сигнали можливого погіршення стану підприємства. Її основним завданням є моніторинг ключових показників діяльності, виявлення відхилень від нормативних або планових значень та підготовка управлінських рішень до того, як кризові процеси набудуть незворотного характеру [25].

Комплексний аналіз індикаторів кризового стану підприємства дозволяє своєчасно визначити проблемні напрями діяльності, оцінити рівень загроз та сформувати обґрунтовані антикризові заходи. Для підприємства така система має охоплювати фінансові, виробничі, управлінські та зовнішні показники, оскільки саме їх поєднання дає змогу об’єктивно оцінити реальний стан підприємства та перспективи його стабілізації.

Оцінювання симптомів розвитку кризових явищ за допомогою багатофакторних моделей є важливою складовою діагностики фінансового стану підприємства. Їх застосування дозволяє узагальнити вплив кількох фінансових показників в одному інтегральному значенні та визначити рівень загрози банкрутства. До найбільш поширених моделей належать модель Е. Альтмана, коефіцієнт Бівера, модель Спрінгейта, модель Таффлера, модель Ліса, модель Конана і Гольдера та універсальна дискримінантна функція.

Однією з найвідоміших та найважливіших у світовій практиці багатофакторних моделей прогнозування індикацій кризового стану та оцінювання ймовірності банкрутства є класична п'ятифакторна модель Едварда Альтмана (Z-score) [26]. Ця дискримінантна функція дозволяє комплексно поєднати показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства в єдиний інтегральний показник. Математична формалізація зазначеного підходу має такий вигляд:

$$Z=1,2*X1+1,4*X2+3,3*X3+0,6*X4+1,0*X5, \quad (1.1)$$

де X1 - відношення власного оборотного капіталу до загальної суми активів підприємства (характеризує рівень чистого робочого капіталу та ліквідність підприємства);

X2 - відношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів (відображає рівень кумулятивної рентабельності та капіталізації прибутку за весь період діяльності);

X3 - відношення прибутку до сплати відсотків і податків (EBIT) до загальної суми активів (визначає операційну ефективність генерування прибутку активами без урахування податкового та фінансового навантаження);

X4 - відношення власного капіталу (за ринковою або балансовою вартістю) до сукупних зобов'язань (оцінює фінансову залежність від зовнішніх джерел та рівень покриття боргів власними коштами);

X5 - відношення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до загальної суми активів (демонструє показник ділової активності через оборотність активів).

Економічний зміст вагових коефіцієнтів у моделі відображає ступінь впливу кожного фактора на загальну фінансову стійкість суб'єкта господарювання. Найбільшу питому вагу у моделі має коефіцієнт X3 (вагове значення 3,3), що свідчить про домінантну роль операційної прибутковості підприємства у запобіганні кризовим явищам. Найменший вплив, відповідно до побудованої регресії, має фактор X4 (коефіцієнт 0,6), який оцінює структуру капіталу, що пояснюється здатністю ефективних підприємств успішно функціонувати навіть за умови значного залучення позикових коштів.

Інтерпретація отриманих результатів розрахунку інтегрального показника Z здійснюється шляхом його зіставлення зі стандартизованими критичними межами безпеки. Якщо розраховане значення $Z>2,99$, підприємство вважається фінансово стійким, а ризик настання банкрутства у найближчі два роки є мінімальним. У разі, якщо значення перебуває в межах $1,81 < Z < 2,99$, підприємство потрапляє у так звану «зону невизначеності» (або сіру зону), яка характеризується наявністю прихованих симптомів фінансового збурення та потребує поглибленого моніторингу операційної діяльності. Якщо ж $Z<1,81$, існує критично висока ймовірність банкрутства, що вимагає негайного розроблення та впровадження комплексної програми антикризового управління та фінансової санації.

На відміну від більшості інтегральних дискримінантних моделей, що базуються на виведенні єдиного результуючого балу, система показників американського фінансового аналітика Вільяма Бівера є комплексним підходом, що передбачає оцінку трендів окремих коефіцієнтів [27]. Методика У. Бівера базується на тривалому дослідженні фінансової звітності підприємств і дозволяє виявити ознаки фінансової кризи за п'ять років до настання потенційного банкрутства. Головна перевага цієї системи полягає у

фокусуванні на аналізі руху грошових потоків, що забезпечує високу точність діагностики реального стану ліквідності суб'єкта господарювання.

Центральним елементом зазначеної методики є безпосередньо коефіцієнт Бівера (КБ), який відображає здатність підприємства генерувати внутрішні фінансові ресурси для покриття своїх боргових зобов'язань. Математично даний показник розраховується як співвідношення чистого грошового потоку від операційної діяльності (або суми чистого прибутку та амортизації) до сукупних зобов'язань підприємства:

$$КБ = \frac{\text{Чистий прибуток + Амортизація}}{\text{Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання}} \quad (1.2)$$

Ознакою формування незадовільної структури балансу є фінансове становище підприємства, за якого протягом тривалого часу (1,5–2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує межі 0,2. Це відображає критичне скорочення частки прибутку й амортизації, які спрямовуються на розвиток виробництва. У такій ситуації суб'єкт господарювання втрачає потенціал самофінансування та починає працювати переважно в борг, нарощуючи зовнішні зобов'язання.

Наслідком зазначеної деструктивної тенденції є вимивання власних ресурсів із грошового обороту. Через це коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами падає нижче нормативного критерію 0,1. Поєднання тривалого низького значення коефіцієнта Бівера та дефіциту власного робочого капіталу є ключовим індикатором передбанкрутного стану підприємства.

Ще одним інструментом діагностики кризового стану є модель Спрінгейта:

$$Z=1,03*X1+3,07*X2+0,66*X3+0,4*X4 \quad (1.3)$$

де X1 - відношення власного оборотного капіталу до активів;

X2 - відношення прибутку до сплати відсотків і податків до активів;

X3 - відношення прибутку до оподаткування до поточних зобов’язань;

X4 - відношення чистого доходу до активів.

Критеріальна оцінка результатів розрахунку інтегрального показника Z є чітко диференційованою. Якщо отримане значення перевищує нормативну межу 0,862, суб'єкт господарювання вважається фінансово стійким, а ризик неплатоспроможності - мінімальним. Навпаки, якщо Z < 0,862, фінансовий стан підприємства класифікується як кризовий, що свідчить про високу ймовірність банкрутства в найближчій перспективі.

Для оцінювання фінансової стійкості підприємства та раннього виявлення ознак дефолту часто застосовується чотирифакторна модель Р. Таффлера [28]. Ця дискримінантна функція орієнтована на комплексний аналіз платоспроможності підприємства через призму покриття її зобов'язань наявними доходами та оборотними коштами. Математична формалізація моделі має такий вигляд:

$$Z=0,53*X1+0,13*X2+0,18*X3+0,16*X4 \quad (1.4)$$

де X1 - відношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов’язань;

X2 - відношення оборотних активів до загальної суми зобов’язань;

X3 - відношення короткострокових зобов’язань до загальної суми активів;

X4 - відношення чистого доходу до загальної суми активів.

Критеріальні межі для інтерпретації інтегрального показника Z дозволяють чітко диференціювати рівень загрози. Якщо значення Z>0,3, підприємство має високу фінансову стійкість і низьку ймовірність банкрутства. Якщо ж значення Z<0,2, фінансовий стан суб'єкта господарювання визнається незадовільним, що свідчить про високий ризик втрати платоспроможності. Діапазон між 0,2 та 0,3 є «зоною невизначеності».

У вітчизняній та європейській практиці фінансової діагностики також активно використовується чотирифакторна модель Р. Ліса. Цей інструмент розроблений для оцінювання фінансової стійкості суб'єктів господарювання, де ключовий аналітичний акцент зміщено на показники рентабельності, капіталізації прибутку та структуру джерел фінансування. Математична формалізація моделі має такий вигляд:

$$Z=0,063*X1+0,092*X2+0,057*X3+0,001*X4 \quad (1.5)$$

де X1 - відношення оборотного капіталу до активів;

X2 - відношення прибутку від реалізації до активів;

X3 - відношення нерозподіленого прибутку до активів;

X4 - відношення власного капіталу до позикового капіталу.

Критеріальним (граничним) значенням інтегрального показника для цієї моделі є Z = 0,037. Якщо розраховане значення перевищує зазначений рівень, підприємство має стабільний і прийнятний фінансовий стан. Якщо ж отриманий індекс є нижчим за 0,037, фінансове становище суб'єкта господарювання кваліфікується як незадовільне, що свідчить про високу загрозу банкрутства.

Для оцінювання платоспроможності підприємства та глибинного аналізу структури його витрат може застосовуватися п'ятифакторна модель Ж. Конана і М. Гольдера [29]. На відміну від більшості інших дискримінантних підходів, ця модель враховує не лише суто балансові пропорції, а й соціально-економічні чинники, такі як витрати на персонал та додану вартість. Математична формалізація моделі має такий вигляд:

$$Z=0,16*X1-0,22*X2+0,87*X3+0,10*X4-0,24*X5 \quad (1.6)$$

де X1 - відношення грошових коштів і дебіторської заборгованості до активів;

X2 - відношення постійного капіталу до активів;

X3 - відношення фінансових витрат до чистого доходу;

X4 - відношення витрат на персонал до доданої вартості;

X5 - відношення прибутку до сплати податків до позикового капіталу.

Специфіка інтерпретації результатів цієї моделі полягає в оберненій або нелінійній залежності від знаків коефіцієнтів, проте загальне аналітичне правило визначає: чим нижчим є фінальне значення інтегрального показника Z, тим вищою є ймовірність системного погіршення платоспроможності підприємства та наближення його до стану банкрутства. Оцінка отриманого бала зазвичай здійснюється за шкалою ймовірності затримки платежів у відсотковому вимірі.

Методологічним підґрунтям більшості інтегральних підходів до антикризової діагностики є дискримінантний аналіз. Ця методологія базується на статистичних моделях, які дозволяють чітко визначити, до якого саме класу (фінансово стабільного чи кризового) належить суб'єкт господарювання на основі його поточних фінансових індикаторів. Математично лінійна дискримінантна функція має такий узагальнений вигляд:

$$D=a1X1+a2X2+a3X3+...+anXn \quad (1.7)$$

де D - інтегральний дискримінантний показник;

X1,X2,...,Xn - фінансові показники підприємства;

a1,a2,...,an - вагові коефіцієнти, що характеризують значущість кожного показника.

Стандартизована інтерпретація результатів обчислення дискримінантного балу D здійснюється за трьома базовими рівнями. Значення $D > 0$ свідчить про фінансову стабільність підприємства та низьку ймовірність настання неплатоспроможності. Точка $D=0$ вказує на перебування підприємства на критичній межі кризового стану, що вимагає негайного впровадження тактичних заходів для його стабілізації. Значення $D<0$

сигналізує про критично високу ймовірність банкрутства та необхідність термінового розроблення стратегії фінансового оздоровлення.

Універсальна дискримінантна функція є потужним та адаптивним інструментом для довгострокового прогнозування кризового стану підприємства. Її практичне використання в поєднанні з іншими методами фінансового аналізу дозволяє менеджменту своєчасно виявляти приховані фінансові ризики, приймати обґрунтовані управлінські рішення для їх подолання, а також системно підвищувати загальну стабільність і конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Загалом, багатофакторні моделі діагностики мають кілька суттєвих переваг. По-перше, вони забезпечують комплексний підхід, що дозволяє одночасно враховувати складні взаємозв’язки між різними економічними факторами, які впливають на розвиток кризових явищ. По-перше, ці моделі є ефективними прогностичними інструментами, оскільки здатні передбачати потенційні дефолти на основі ретроспективного аналізу історичних даних. Нарешті, вони демонструють високу адаптивність, що дає змогу оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов ринку та оновлювати вхідні дані для збереження точності прогнозів.

Процеси, які потребують удосконалення та модернізації, мають бути адаптовані до сучасних вимог щодо ефективності та якості управління, а бізнес-процеси підприємства — характеризуватися чіткістю, послідовністю та орієнтацією на досягнення конкретних антикризових цілей [30].

Поряд із перевагами, практичне застосування багатофакторних моделей супроводжується певними викликами та обмеженнями. Процес моделювання часто є досить складним через значну кількість регресійних змінних та потенційних зв'язків між ними, що ускладнює інтерпретацію аналізу. Крім того, точність фінальних результатів критично залежить від якості, достовірності та повноти зібраної фінансової звітності. Недостатні або викривлені дані неминуче призводять до хибних висновків. Окремим дестабілізуючим чинником є те, що деякі якісні фактори важко кількісно

виміряти, а їх непередбачувана динаміка посилює рівень невизначеності моделі. Таким чином, попри високу потужність багатофакторних моделей в аналізі кризових явищ, їх коректне використання потребує ретельного підходу та обов'язкової експертної оцінки.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади організації антикризового управління підприємством, розкрито економічну сутність кризових явищ, їх причини виникнення, класифікаційні ознаки та особливості прояву в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що криза є складним економічним явищем, яке виникає під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів та супроводжується порушенням стабільності функціонування підприємства, погіршенням фінансових результатів діяльності, втратою конкурентних позицій і зростанням ризику банкрутства.

У результаті дослідження наукових підходів до трактування поняття «криза» визначено, що більшість науковців розглядають кризові процеси як наслідок дестабілізації внутрішнього середовища підприємства та негативного впливу зовнішніх чинників. Водночас кризові явища можуть виступати не лише джерелом загроз, а й стимулом до трансформації системи управління, підвищення ефективності діяльності та адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

У роботі систематизовано основні причини виникнення кризових явищ, які охоплюють економічні, фінансові, управлінські, виробничі, ринкові та інформаційні фактори. Встановлено, що в сучасних умовах діяльність українських підприємств значною мірою ускладнюється впливом макроекономічної нестабільності, інфляційних процесів, воєнних дій, порушенням логістичних зв’язків, дефіцитом фінансових ресурсів та посиленням конкурентного тиску.

Дослідження теоретичних основ антикризового управління дозволило визначити його як комплексну систему управлінських заходів, спрямованих на попередження, виявлення та подолання кризових явищ, забезпечення фінансової стійкості підприємства та мінімізацію ризику банкрутства. Обґрунтовано, що ефективність антикризового управління залежить від своєчасності виявлення кризових тенденцій, якості управлінських рішень, рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та здатності оперативно реагувати на кризові виклики.

У роботі узагальнено основні етапи антикризового управління підприємством, до яких належать діагностика кризового стану, оцінювання рівня загроз, розробка антикризових заходів, вибір стратегії стабілізації та контроль результатів реалізації антикризової програми. Визначено, що важливу роль у системі антикризового управління відіграють функції планування, організації, координації, мотивації, аналізу та контролю, які забезпечують узгодженість управлінських рішень і підвищують ефективність реалізації антикризових заходів.

Особливу увагу приділено методичним підходам до діагностики кризового стану підприємства. Встановлено, що діагностика повинна базуватися на комплексному аналізі фінансових і нефінансових показників, що дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції у діяльності підприємства. У роботі досліджено систему індикаторів кризового стану, які охоплюють фінансові, операційні, управлінські та ринкові показники.

Обґрунтовано доцільність використання багатофакторних моделей прогнозування банкрутства, зокрема моделей Альтмана, Бівера, Спрінгейта, Таффлера, Ліса, Конана і Гольдера, а також універсальної дискримінантної функції. Визначено, що застосування зазначених моделей дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, виявити загрозу неплатоспроможності та сформувати інформаційну основу для прийняття ефективних антикризових рішень.

РОЗДІЛ ІІ
АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КРЕДМАШ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Кредмаш»

ПрАТ «Кредмаш» є одним із провідних українських виробників дорожньо-будівельної техніки та спеціалізується на виробництві асфальтозмішувальних і ґрунтозмішувальних установок для будівництва та ремонту автомобільних доріг. Підприємство здійснює розробку, виробництво, модернізацію та сервісне обслуговування техніки, яка використовується дорожньо-будівельними підприємствами як в Україні, так і за її межами.

Історія підприємства бере початок у 1870 році, коли на заводі було виготовлено першу продукцію - кінні приводи, молотарки, січкарні та запасні частини до них. Підприємство стало першим у Полтавській губернії виробником сільськогосподарських машин і водночас виконувало замовлення для залізничної галузі. У подальшому завод поступово розширював виробничі потужності та освоював нові напрями машинобудування.

У 1994 році підприємство було приватизоване та зареєстроване як ВАТ «Кременчуцькі дорожні машини». Саме з цього періоду розпочався активний розвиток виробництва асфальтозмішувальних установок та вихід підприємства на міжнародний ринок. Значним етапом стало постачання установок ДС-168, ДС-185 і КДМ-201 для будівництва міжнародного транспортного коридору на території країн Східної Європи.

ПрАТ «Кредмаш» має багаторічний досвід у сфері виробництва дорожньої техніки та постійно працює над удосконаленням продукції відповідно до сучасних вимог ринку. Підприємство активно впроваджує нові моделі асфальтозмішувальних установок, автоматизовані системи управління, екологічні технології очищення та сучасні технічні рішення. Виробництво

здійснюється із використанням комплектуючих провідних світових виробників, а продукція відповідає міжнародним стандартам якості.

На офіційному сайті підприємства зазначається, що основною метою ПрАТ «Кредмаш» є створення надійної, сучасної та конкурентоспроможної техніки для дорожньо-будівельної галузі. Підприємство орієнтується на підвищення якості продукції, розвиток інноваційних технологій та розширення присутності на міжнародних ринках. Сьогодні установки нового модельного ряду КДМ-205, КДМ-206, КДМ-208 та КДМ-209 відповідають вимогам і стандартам Європейського Союзу та експлуатуються як в Україні, так і в країнах ближнього зарубіжжя [31].

Загальна інформація ПрАТ «Кредмаш» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація ПрАТ «Кредмаш»

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин»
Скорочене найменування	ПрАТ «Кредмаш»
Ідентифікаційний код юридичної особи	05762565
Дата державної реєстрації	13.04.2000
Місцезнаходження	39600, Україна, Полтавська обл., Кременчуцький р-н, Кременчук, пр-т Свободи,4-Г. Фактичне: 39600, Україна, Полтавська обл., Кременчуцький р-н, Кременчуг, пр-т Свободи,4-Г
Категорія підприємства	Середнє
Адреса вебсайту	https://kredmash.com/ua
Статутний капітал, грн	8542975
Основні види діяльності із зазначенням їх найменування та коду за КВЕД	28.92 - виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва 29.10 - виробництво автотранспортних засобів 49.41 - вантажний автомобільний транспорт
Структура управління особи	Дворівнева

Основним напрямом діяльності підприємства є розробка, виробництво, реалізація та сервісне обслуговування асфальтобетонних, ґрунтозмішувальних і бетонозмішувальних установок, а також спеціалізованої комунальної техніки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні товари та послуги ПрАТ «Кредмаш»

Найменування продукції / послуг	Характеристика
Асфальтозмішувальні установки КДМ205, КДМ206, КДМ207, КДМ208, КДМ209	Сучасні асфальтозмішувальні установки різної продуктивності (від 60 до 200 т/год), призначені для виробництва асфальтобетонних сумішей. Оснащуються автоматизованими системами управління, європейськими комплектуючими та відповідають екологічним стандартам.
Асфальтозмішувальні установки ДС-168, ДС-185	Установки традиційного модельного ряду для виробництва асфальтобетонних сумішей із різною продуктивністю та рівнем автоматизації. Використовуються дорожньо-будівельними підприємствами в Україні та за кордоном.
Ґрунтозмішувальні установки ДС50Б / ДС50БМ	Призначені для приготування сумішей основи дорожнього покриття та стабілізації ґрунтів у дорожньому будівництві.
Бетонозмішувальні установки	Обладнання для приготування бетонних сумішей, яке використовується у будівельній галузі та дорожньому будівництві.
Устаткування для сушки піску та мінеральних матеріалів КДМ265	Використовується для підготовки мінеральних компонентів у процесі виробництва будівельних матеріалів.
Установка фасування сипучих матеріалів	Призначена для фасування будівельних і сипучих матеріалів у промислових масштабах.
Відвали снігоприбиральні	Обладнання для очищення дорожнього покриття від снігу та утримання автомобільних доріг у зимовий період.
Піскорозкидувачі	Техніка для рівномірного розподілення піщано-сольових сумішей на дорожньому покритті в зимовий період. Підприємство виготовляє піскорозкидальне обладнання різного об’єму.
Регенератор асфальту РА-802	Використовується для повторного використання асфальтобетонних матеріалів під час ремонту дорожнього покриття.

Продовження табл. 2.2

Мінігудронатор	Спеціалізоване обладнання для нанесення бітумних матеріалів під час дорожніх робіт.
Чавунне та сталеве лиття	Підприємство виготовляє литі деталі та комплектуючі для дорожньої техніки й промислового обладнання.
Вузли та агрегати	Виробництво окремих вузлів та агрегатів для асфальтобетонних установок і дорожньої техніки.
Запасні частини до АБЗ	Поставка запасних частин і комплектуючих до асфальтозмішувальних установок власного виробництва.
Гарантійне та післягарантійне обслуговування	Підприємство забезпечує сервісне обслуговування обладнання, технічний супровід, ремонт і постачання комплектуючих.
Модернізація обладнання	Проведення модернізації асфальтобетонних установок попередніх років випуску з підвищенням їх продуктивності та екологічності.
Підготовка персоналу	Навчання операторів асфальтозмішувальних установок, підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу.
Надання виробничих послуг	Виконання виробничих робіт і виготовлення продукції на замовлення сторонніх організацій.

Аналіз табл. 2.2 свідчить про диверсифіковану структуру продукції та послуг, що дозволяє підприємству забезпечувати повний цикл обслуговування клієнтів - від виробництва техніки та комплектуючих до монтажу, модернізації, сервісного супроводу й підготовки персоналу. Особливе місце у виробничій програмі займають асфальтозмішувальні установки нового покоління серії КДМ, які характеризуються високим рівнем автоматизації, енергоефективністю та відповідністю європейським стандартам якості.

Крім виробництва основного обладнання, підприємство активно розвиває напрям комунальної техніки, до якого належать піскорозкидувачі, снігоприбиральні відвали, регенератори асфальту та мінігудронатори. Це дозволяє підприємству працювати не лише у сфері дорожнього будівництва, а й у секторі експлуатації та обслуговування дорожньої інфраструктури.

Важливою конкурентною перевагою ПрАТ «Кредмаш» є надання комплексу супутніх послуг, зокрема модернізації обладнання, гарантійного та

післягарантійного обслуговування, а також професійного навчання персоналу. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності використання техніки, формування довгострокових партнерських відносин із замовниками та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку дорожньо-будівельного обладнання.

У процесі виробничої діяльності ПрАТ «Кредмаш» значну увагу приділяє забезпеченню стабільності матеріально-технічного постачання та формуванню надійної системи взаємодії з постачальниками сировини, матеріалів і комплектуючих виробів. Основна частина матеріально-технічних ресурсів постачається українськими підприємствами, що дозволяє забезпечити оперативність поставок, зменшити логістичні витрати та підтримувати стабільність виробничого процесу.

Водночас окремі комплектуючі вироби та спеціалізоване обладнання надходять із країн Європи через офіційних представників, розташованих на території України. Це дає можливість підприємству використовувати сучасні технологічні рішення та комплектуючі, що відповідають міжнародним стандартам якості.

Серед основних постачальників ПрАТ «Кредмаш» важливе місце займають підприємства металургійної, машинобудівної та виробничої галузей України. Зокрема, металопрокат постачають філія ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» (м. Кременчук) та ТОВ «АЛЬФА СТІЛ ЮНІТІ» (м. Кременчук). Постачання трубної продукції здійснює ТОВ «Інтерпайп Україна» (м. Дніпро), а сортову конструкційну сталь — ТОВ «Такт» (м. Дніпро).

Для забезпечення виробництва технологічними вузлами та комплектуючими підприємство співпрацює з ТОВ «ВАМ Україна» (м. Київ), яке постачає шнеки, а також із компанією «Camozzi» (м. Київ), що забезпечує підприємство пневматичним обладнанням. Феросплави постачає ТОВ «СПЕЦСТАЛЬ ТРЕЙД» (м. Кропивницький).

Крім того, частина комплектуючих виробів закуповується у підприємств, розташованих у Києві, Харкові, Дніпрі, Одесі, Кропивницькому

та інших містах України. Така диверсифікація постачальників дозволяє підприємству зменшити залежність від окремих контрагентів, забезпечити безперервність виробничого процесу та підвищити стійкість системи постачання в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Налагоджена система співпраці з постачальниками є важливою складовою ефективної діяльності ПрАТ «Кредмаш», оскільки забезпечує своєчасне надходження необхідних ресурсів, підтримання належного рівня якості продукції та стабільність виробничої діяльності підприємства.

Організаційна структура ПрАТ «Кредмаш» побудована за лінійно-функціональним принципом та забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, функцій і відповідальності між структурними підрозділами підприємства. Така структура сприяє координації виробничих, фінансових, кадрових та адміністративних процесів, що є важливим для забезпечення стабільної діяльності підприємства в умовах конкурентного ринку та кризових викликів (рис. 2.1).

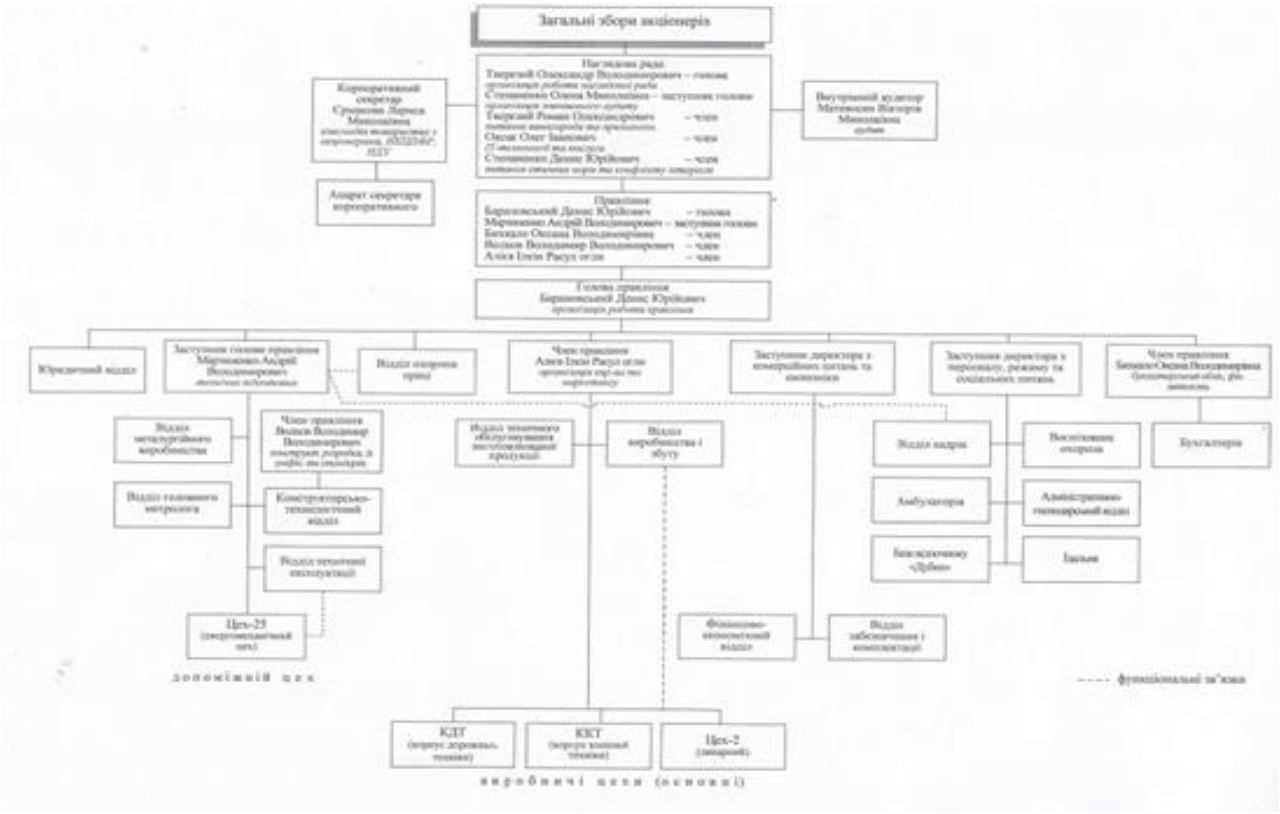

Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Кредмаш»

Найвищим органом управління підприємства є Загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства, затверджують основні результати діяльності та приймають ключові управлінські рішення. Контроль за діяльністю підприємства здійснюють Наглядова рада та Ревізійна комісія. Крім того, у структурі управління функціонує внутрішній аудитор, який забезпечує контроль за дотриманням фінансової дисципліни та ефективністю внутрішніх процесів.

Поточне керівництво діяльністю підприємства здійснює Голова правління — генеральний директор. Йому безпосередньо підпорядковуються основні функціональні підрозділи та керівники напрямів діяльності підприємства.

Важливе місце у структурі управління займає технічний напрям, який очолює заступник голови правління з технічних питань — головний інженер. У його підпорядкуванні перебувають виробничо-технічні підрозділи, зокрема відділ головного конструктора, конструкторсько-технологічний відділ, відділ технічної стандартизації, а також служби, пов’язані з підготовкою виробництва. До цього напряму також належать інструментально-виробничі та допоміжні цехи, що забезпечують виготовлення комплектуючих та технічне обслуговування виробничих процесів.

Виробничий напрям представлений відділом виробництва і збуту, який координує діяльність основних виробничих цехів підприємства. До основних виробничих підрозділів належать цехи з виготовлення металоконструкцій, механоскладальних робіт та складання асфальтозмішувальних установок. Така структура дозволяє забезпечити повний цикл виробництва продукції — від виготовлення деталей до кінцевого монтажу обладнання.

Фінансово-економічний напрям діяльності підприємства представлений фінансово-економічним відділом та бухгалтерією. Їх основними функціями є планування фінансової діяльності, контроль за використанням ресурсів,

ведення бухгалтерського обліку, аналіз фінансових результатів та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Окрему роль у структурі управління відіграє адміністративно-господарський напрям, до складу якого входять адміністративно-господарський відділ, житлово-комунальна служба, медичний пункт та інші допоміжні підрозділи, що забезпечують належні умови функціонування підприємства та соціальне забезпечення працівників.

У структурі підприємства також функціонують юридичний відділ, відділ кадрів, лабораторії та служби забезпечення комплектації, які виконують спеціалізовані управлінські функції. Відділ кадрів відповідає за кадрову політику та управління персоналом, юридичний відділ забезпечує правовий супровід діяльності підприємства, а служби комплектації - постачання матеріалів і комплектуючих для виробництва.

Реалізацію продукції ПрАТ «Кредмаш» планувалося здійснювати як через систему прямих контрактів, так і за допомогою дилерської мережі для шляхово-будівельних і комунальних підприємств України та країн ближнього зарубіжжя. Проте повномасштабна військова агресія російської федерації суттєво вплинула на діяльність підприємства та зумовила різке скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції.

Незважаючи на складні умови функціонування, підприємство продовжує працювати в умовах високої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними конкурентами ПрАТ «Кредмаш» є провідні світові виробники дорожньо-будівельної техніки, зокрема «Ammann», «Wirtgen», «Teltonal» (Німеччина), «Marini», «Bernardi» (Італія), «Amomatic» (Фінляндія), «Speco» (Корея) та інші компанії.

Водночас продукція ПрАТ «Кредмаш» традиційно займає конкурентні позиції на ринку завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості, широкому асортименту обладнання, адаптації техніки до потреб вітчизняних споживачів та можливості сервісного обслуговування. Це дозволяє

підприємству підтримувати попит на продукцію навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

У процесі формування вартості продукції підприємство застосовує нормативний метод ціноутворення з елементами позамовного підходу, що дає змогу враховувати технічні характеристики обладнання, індивідуальні потреби замовників, витрати на виробництво та ринкову кон'юнктуру. Такий підхід забезпечує гнучкість цінової політики та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Питання екологічної безпеки та дотримання природоохоронних вимог займають важливе місце у діяльності ПрАТ «Кредмаш». У процесі виробничої діяльності підприємства утворюються викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря, промислові стічні води та виробничі відходи, що потребує впровадження ефективної системи екологічного контролю та природоохоронних заходів.

З метою мінімізації негативного впливу на навколишнє природне середовище на підприємстві здійснюється комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на зниження рівня забруднення атмосферного повітря, очищення стічних вод та раціональне поводження з відходами виробництва. Для очищення повітря від пилу та газоподібних забруднюючих речовин на ПрАТ «Кредмаш» використовується сучасне пилогазоочисне обладнання, зокрема ротоклони, пиловловлювачі, гідрофільтри, фільтри типу ФВГ-Т, циклони та інші системи очищення.

Для запобігання забрудненню водних ресурсів на підприємстві функціонують спеціальні очисні споруди. Очищення ливневих і дренажних вод здійснюється за допомогою нафтовловлювача, який забезпечує видалення нафтопродуктів та інших забруднюючих речовин із виробничих стоків.

Важливим напрямом екологічної діяльності підприємства є також контроль за утворенням, зберіганням та утилізацією промислових відходів. На підприємстві здійснюється сортування та облік відходів, а небезпечні відходи

передаються спеціалізованим організаціям для подальшої утилізації відповідно до вимог чинного законодавства.

Важливою складовою системи управління ПрАТ «Кредмаш» є організація внутрішнього контролю та управління ризиками, що спрямовані на забезпечення стабільності функціонування підприємства, захист його активів і підвищення ефективності управлінських рішень. Для здійснення внутрішнього контролю в структурі підприємства функціонують відділ внутрішніх перевірок та ревізій, а також відділ безпеки, які підпорядковуються наглядовій раді товариства.

Система внутрішнього контролю охоплює сукупність внутрішніх правил, процедур і методів контролю, запроваджених керівництвом підприємства з метою забезпечення ефективної та безперервної діяльності товариства. Основними завданнями системи внутрішнього контролю є дотримання внутрішньої політики підприємства, забезпечення збереження та раціонального використання активів, попередження фінансових порушень і зловживань, своєчасне виявлення помилок у веденні обліку, а також формування достовірної фінансової інформації для прийняття управлінських рішень.

У процесі здійснення внутрішнього контролю на підприємстві застосовуються різні методи та інструменти контролю. Зокрема, система бухгалтерського фінансового обліку забезпечує проведення інвентаризації, документування господарських операцій, ведення рахунків і використання подвійного запису. Бухгалтерський управлінський облік спрямований на нормування витрат, розподіл відповідальності між структурними підрозділами та контроль ефективності використання ресурсів.

Крім того, значна роль у системі внутрішнього контролю належить керівникам структурних підрозділів, які здійснюють перевірку документів, контроль правильності арифметичних розрахунків, дотримання правил обліку окремих господарських операцій, проведення інвентаризацій, усне опитування працівників, а також підтвердження та простежування виконання

окремих процедур. Такий підхід дозволяє забезпечити своєчасне виявлення недоліків у діяльності підприємства та оперативне реагування на можливі ризики.

Одним із ключових напрямів діяльності ПрАТ «Кредмаш» є система управління ризиками, основною метою якої є мінімізація негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на результати діяльності підприємства. Управління ризиками спрямоване на зменшення вразливості підприємства до кризових факторів, попередження можливих втрат та забезпечення досягнення стратегічних цілей товариства з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

Політика управління ризиками передбачає систематичне виявлення, аналіз, оцінювання та контроль ризиків, що виникають у процесі діяльності підприємства. Важливою складовою цього процесу є постійний моніторинг рівня ризиків, дотримання встановлених обмежень і контроль за виконанням внутрішніх процедур управління ризиками.

Управління ризиками на підприємстві здійснюється на основі оцінювання причин виникнення ризикових ситуацій, визначення ймовірності їх настання та оцінки можливого впливу на фінансовий стан і вартість чистих активів товариства. Для мінімізації негативних наслідків використовуються відповідні організаційні, фінансові та управлінські інструменти.

Система управління ризиками ПрАТ «Кредмаш» базується на низці принципів, серед яких важливе місце займає принцип усвідомленого прийняття ризику. Підприємство може свідомо приймати певний рівень ризику при здійсненні господарських операцій з метою отримання відповідного економічного результату. Водночас керівництво підприємства розуміє, що повністю уникнути ризиків у сучасних умовах господарювання неможливо, оскільки ризик є об’єктивною складовою підприємницької діяльності.

Не менш важливим принципом є забезпечення доступності та повноти інформації про ризики. Ефективне управління ризиками можливе лише за

умови своєчасного отримання достовірної інформації всіма відповідальними структурними підрозділами та посадовими особами підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Кредмаш»

Для оцінювання ефективності функціонування ПрАТ «Кредмаш» та визначення наявних кризових тенденцій доцільним є проведення аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2023–2025 роки. Такий аналіз дозволяє оцінити результати господарської діяльності підприємства, рівень його фінансової стійкості, ефективність використання ресурсів, а також виявити проблемні аспекти, які потребують удосконалення в системі антикризового управління.

Основні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Кредмаш» наведено у табл. 2.3.

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про наявність негативної динаміки більшості фінансово-економічних показників підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, у 2025 році порівняно з 2023 роком спостерігається суттєве скорочення обсягів виробництва товарної продукції. Якщо у 2023 році підприємством було вироблено продукції на суму 200878,3 тис. грн, то у 2025 році цей показник зменшився до 106548,5 тис. грн, тобто майже у 1,9 раза. Така тенденція свідчить про зниження виробничої активності підприємства, скорочення попиту на продукцію та погіршення умов функціонування внаслідок кризових явищ в економіці та впливу воєнного стану.

Негативна тенденція простежується також щодо доходу від реалізації продукції. У 2023 році обсяг реалізації становив 186379,3 тис. грн, тоді як у 2025 році він скоротився до 131758,2 тис. грн. Зниження доходів від реалізації пов’язане зі скороченням кількості замовлень, погіршенням інвестиційної активності у сфері дорожнього будівництва та зменшенням обсягів експорту продукції.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Кредмаш» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Відхилення 2024/2023	Темп зміни, %	Відхилення 2025/2024	Темп зміни, %
Вироблено товарної продукції	200878,3	129257,5	106548,5	-71620,8	64,3	-22709,0	82,4
Дохід від реалізації продукції	186379,3	143650,1	131758,2	-42729,2	77,1	-11891,9	91,7
Витрати на оплату праці	74068,7	78473,7	73536,5	+4405,0	105,9	-4937,2	93,7
ЄСВ	26491,9	26959,5	25897,5	+467,6	101,8	-1062,0	96,1
Матеріальні витрати	108129,4	82163,7	69451,7	-25965,7	76,0	-12712,0	84,5
Оплата податків та обов’язкових платежів	45475,4	45409,8	55967,1	-65,6	99,9	+10557,3	123,2
ПДФО	13155,5	13231,1	13734,2	+75,6	100,6	+503,1	103,8
Податок на землю	3821,8	4051,5	4564,0	+229,7	106,0	+512,5	112,7
Військовий збір	1158,1	1306,4	3693,4	+148,3	112,8	+2387,0	282,7
Податок на прибуток	390,7	–	–	-390,7	–	–	–
Інші соціальні витрати	782,5	1063,2	141,8	+280,7	135,9	-921,4	13,3
Нарахована амортизація	3378,6	2672,8	3292,5	-705,8	79,1	+619,7	123,2
Витрати на капітальні інвестиції	3637,6	10372,0	13332,0	+6734,4	285,1	+2960,0	128,5
Баланс підприємства	513631,0	515541,8	469007,0	+1910,8	100,4	-46534,8	91,0
Чистий прибуток (збиток)	-16949,5	-13075,8	-26912,0	+3873,7	77,1	-13836,2	205,8

Водночас підприємство продовжує забезпечувати фінансування витрат на оплату праці та соціальне забезпечення працівників. Незважаючи на складні економічні умови, витрати на оплату праці залишаються на відносно

стабільному рівні та у 2025 році становлять 73536,5 тис. грн. Це свідчить про прагнення керівництва підприємства зберегти кадровий потенціал та підтримати стабільність трудового колективу.

Матеріальні витрати упродовж досліджуваного періоду скорочувалися відповідно до зменшення обсягів виробництва. Так, у 2023 році вони становили 108129,4 тис. грн, а у 2025 році - 69451,7 тис. грн. Разом із тим спостерігається зростання витрат на сплату податків та обов'язкових платежів, що пов'язано зі змінами податкового навантаження та підвищенням військового збору.

Позитивним аспектом діяльності підприємства є збільшення обсягів капітальних інвестицій. У 2025 році їх обсяг становив 13332,0 тис. грн, що значно перевищує показник 2023 року. Це свідчить про те, що підприємство, незважаючи на кризові умови, продовжує інвестувати у модернізацію виробництва, оновлення обладнання та підтримання виробничого потенціалу.

Разом із тим результати аналізу свідчать про наявність збиткової діяльності підприємства протягом усього досліджуваного періоду. У 2023 році чистий збиток становив 16949,5 тис. грн, у 2024 році - 13075,8 тис. грн, а у 2025 році зріс до 26912,0 тис. грн. Зростання збитковості свідчить про погіршення фінансового стану підприємства, зниження ефективності господарської діяльності та необхідність удосконалення системи антикризового управління.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок про наявність кризових тенденцій у діяльності ПрАТ «Кредмаш», що проявляються у скороченні обсягів виробництва та реалізації продукції, збитковості діяльності та погіршенні окремих фінансово-економічних показників. У таких умовах особливого значення набуває необхідність розробки та впровадження ефективних заходів антикризового управління, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, оптимізацію витрат, розширення ринків збуту та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Водночас для більш глибокого визначення рівня ефективності господарської діяльності підприємства доцільним є проведення аналізу показників рентабельності, які відображають здатність підприємства генерувати прибуток, ефективність використання активів, власного капіталу та виробничих ресурсів. Саме оцінка динаміки показників рентабельності дозволяє комплексно охарактеризувати результативність фінансово-господарської діяльності підприємства та виявити ключові проблеми його функціонування.

Проведений аналіз показників рентабельності ПрАТ «Кредмаш» за 2023–2025 роки свідчить про погіршення фінансових результатів діяльності підприємства. Упродовж досліджуваного періоду підприємство залишалося збитковим, що негативно вплинуло на всі показники рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ПрАТ «Кредмаш» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рентабельність активів (ROA), %	-3,10	-2,54	-5,54
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-3,54	-2,84	-6,15
Рентабельність необоротних активів, %	-11,87	-9,23	-18,47
Рентабельність оборотних активів, %	-4,19	-3,51	-7,91
Валова рентабельність продажів (GPM), %	10,97	11,92	7,37
Чиста рентабельність продажів (NPM), %	-9,09	-9,10	-20,68
Рентабельність виробничої діяльності, %	-10,21	-10,34	-22,33

Рентабельність активів у 2023 році становила -3,10 %, у 2024 році покращилася до -2,54 %, однак у 2025 році суттєво знизилася до -5,54 %,що свідчить про недостатню ефективність використання майна підприємства та неспроможність активів генерувати прибуток (рис. 2.2).

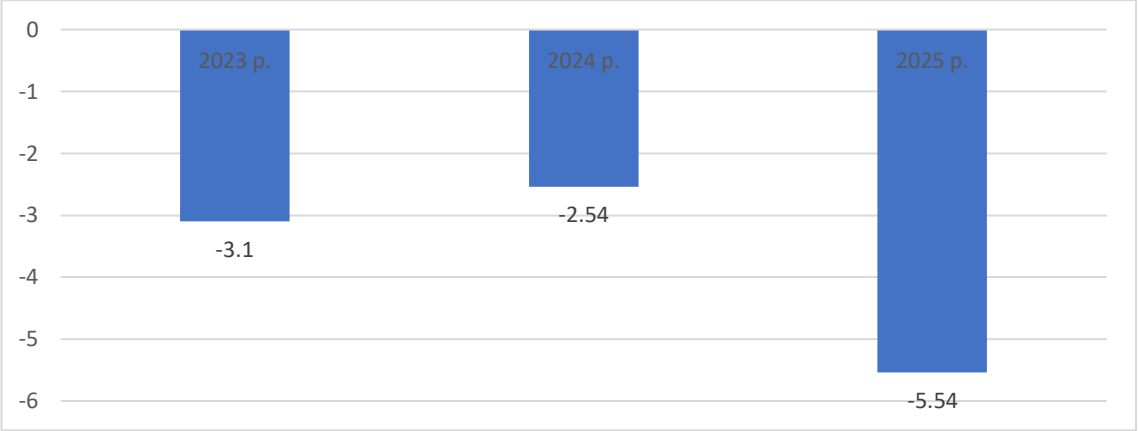

Рис. 2.2 Рентабельність активів ПрАТ «Кредмаш», 2023–2025 рр., %

Аналогічна тенденція спостерігається щодо рентабельності власного капіталу, значення якої у 2025 році досягло -6,15 %, що характеризує збитковість використання власних фінансових ресурсів підприємства.

Від'ємні значення рентабельності необоротних та оборотних активів підтверджують низьку ефективність використання як виробничого потенціалу, так і оборотних ресурсів підприємства. Найгірші значення показників спостерігалися у 2025 році, що пов'язано зі збільшенням чистого збитку та скороченням обсягів реалізації продукції.

Валова рентабельність продажів у 2023–2024 роках перевищувала 10 %, однак у 2025 році знизилася до 7,37 %, що свідчить про погіршення ефективності основної діяльності та зростання виробничих витрат (рис. 2.3).

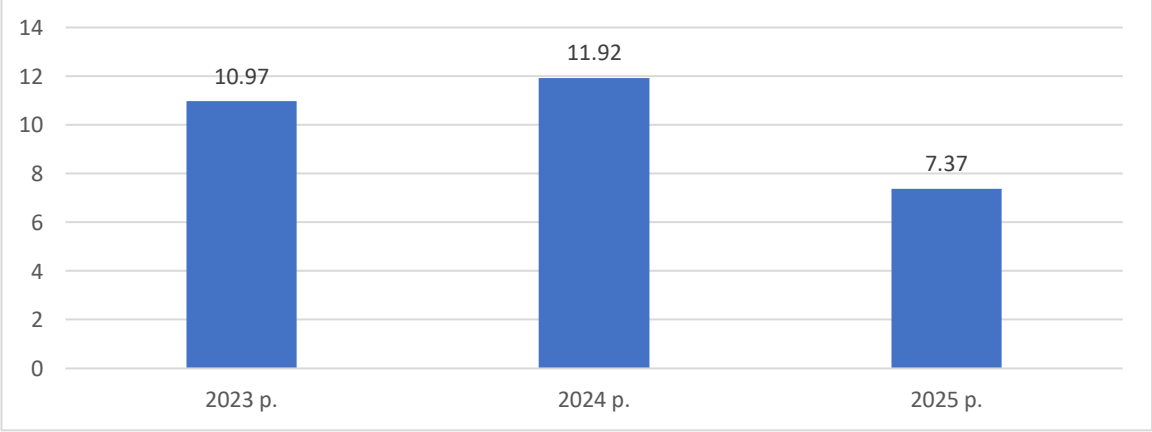

Рис. 2.3 - Валова рентабельність продажів ПрАТ «Кредмаш», 2023–2025 рр., %

Чиста рентабельність продажів протягом усього періоду залишалася від'ємною. У 2025 році її значення становило -20,68 %, тобто на кожну гривню реалізованої продукції підприємство отримувало понад 20 копійок збитку.

Отже, результати аналізу свідчать про кризові тенденції у фінансово-господарській діяльності ПрАТ «Кредмаш», зниження ефективності використання ресурсів та необхідність впровадження заходів щодо підвищення прибутковості, оптимізації витрат і покращення фінансової стійкості підприємства.

Для оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання та підтримувати належний рівень платоспроможності доцільним є проведення аналізу показників ліквідності. Саме показники ліквідності характеризують рівень забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами та відображають фінансову стійкість підприємства у короткостроковому періоді.

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Кредмаш» за 2023–2025 роки свідчить про недостатній рівень платоспроможності підприємства та наявність ризиків щодо своєчасного погашення поточних зобов'язань (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ПрАТ «Кредмаш», 2023–2025 рр.

Показник	Норматив	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0–2,0	0,69	0,73	0,74
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6–1,0	0,30	0,29	0,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,6	0,17	0,13	0,09

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду був нижчим за нормативне значення. У 2023 році його рівень становив 0,69, у 2024 році – 0,73, а у 2025 році – 0,74. Незважаючи на незначне покращення показника, підприємство не має достатнього обсягу оборотних активів для повного покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також мав від'ємну тенденцію та у 2025 році знизився до 0,27, що значно нижче рекомендованого рівня. Це свідчить про високу залежність підприємства від реалізації запасів для забезпечення розрахунків із кредиторами.

Особливо критичним є значення коефіцієнта абсолютної ліквідності. У 2023 році він становив 0,17, у 2024 році – 0,13, а у 2025 році - лише 0,09, що означає, що підприємство має недостатній обсяг найбільш ліквідних активів для негайного погашення поточних боргів (рис. 2.4).

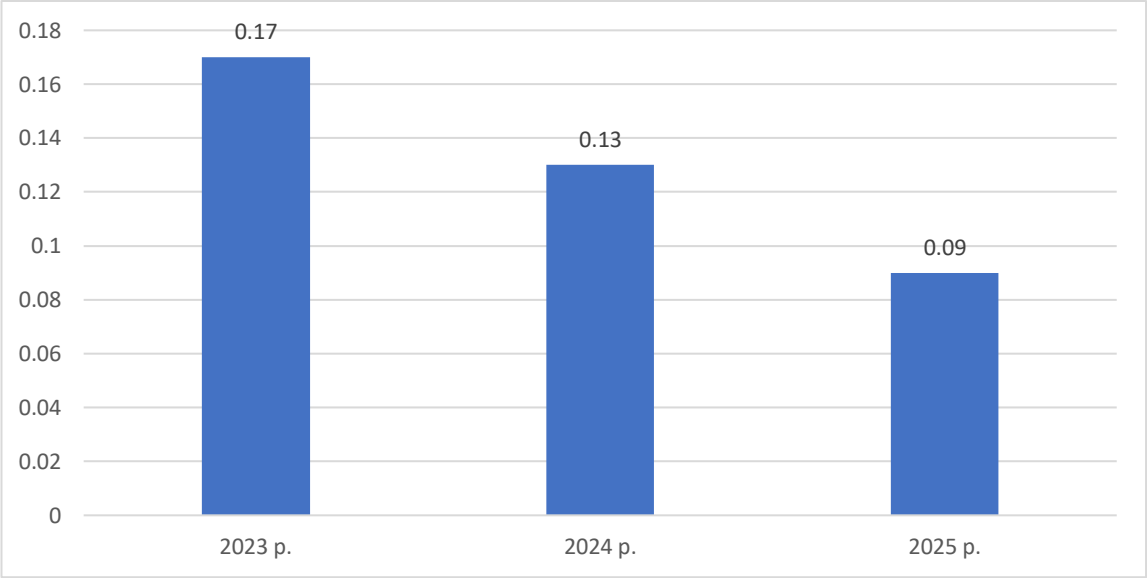

Рис. 2.4 Коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «Кредмаш», 2023–2025 рр., %

Проведений аналіз показав низький рівень ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Кредмаш». Підприємство потребує оптимізації структури оборотних активів, скорочення обсягів кредиторської заборгованості та підвищення ефективності управління грошовими потоками.

Важливим етапом оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства є також дослідження показників ділової активності, які характеризують ефективність використання активів, швидкість обороту ресурсів та результативність управління оборотним капіталом. Аналіз ділової активності дозволяє визначити рівень ефективності використання наявного

ресурсного потенціалу підприємства та оцінити тенденції зміни оборотності окремих видів активів і зобов’язань.

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «Кредмаш» за 2023–2025 роки свідчить про зниження ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та уповільнення оборотності окремих елементів активів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ПрАТ «Кредмаш» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,35	0,28	0,27
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,50	0,39	0,42
Коефіцієнт оборотності запасів	0,70	0,54	0,49
Оборотність запасів, днів	521	676	739
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,84	11,89	13,02
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	47	31	28
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,46	3,64	2,24
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	106	100	163
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,39	0,31	0,29

Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році становив 0,35 обороту, у 2024 році – 0,28, а у 2025 році – 0,27 обороту, що свідчить про поступове зниження ефективності використання майна підприємства та скорочення обсягів реалізації продукції на одиницю вкладених активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів також мав тенденцію до зниження. У 2025 році він становив лише 0,42 обороту, що характеризує недостатню швидкість обігу мобільних активів підприємства.

Негативною тенденцією є зниження оборотності запасів. Якщо у 2023 році запаси здійснювали 0,70 обороту за рік, то у 2025 році – лише 0,49 обороту. Відповідно тривалість одного обороту запасів зросла з 521 до 739 днів, що свідчить про накопичення надлишкових матеріальних ресурсів та уповільнення виробничо-збутових процесів.

Водночас коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зростав, а період її погашення скоротився з 47 до 28 днів, що свідчить про покращення роботи підприємства з покупцями та прискорення повернення коштів (рис. 2.5).

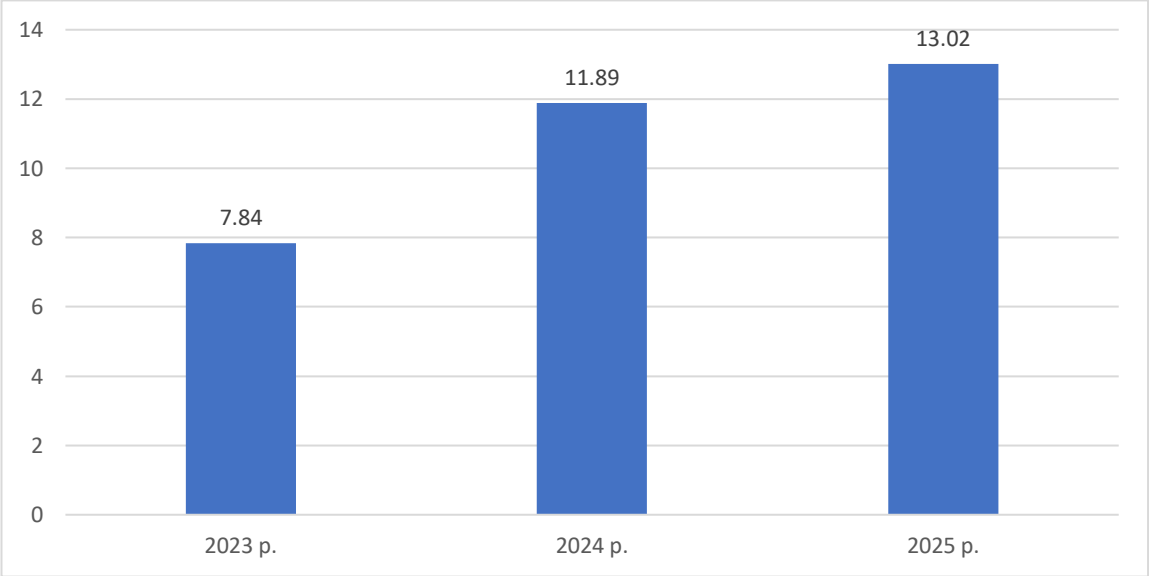

Рис. 2.5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Кредмаш», 2023–2025 рр.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2025 році знизився до 2,24 обороту, а період її погашення зріс до 163 днів, що може свідчити про дефіцит оборотних коштів та зростання залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу підтверджує недостатню ефективність використання власних фінансових ресурсів та загальне погіршення ділової активності ПрАТ «Кредмаш» у досліджуваному періоді.

2.3. Оцінка кризового стану та ймовірності банкрутства ПрАТ «Кредмаш»

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства та визначення ймовірності настання кризових явищ доцільним є застосування сучасних моделей прогнозування банкрутства. Однією з найбільш поширених методик у світовій практиці є п’ятифакторна модель Е. Альтмана, яка дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства на основі системи фінансових коефіцієнтів. Модель враховує ефективність використання активів, рівень прибутковості, структуру капіталу та ділову активність підприємства.

З метою визначення ймовірності банкрутства ПрАТ «Кредмаш» проведено розрахунок інтегрального показника за п’ятифакторною моделлю Альтмана на основі даних фінансової звітності підприємства за 2023–2025 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка ймовірності банкрутства ПрАТ «Кредмаш» за п’ятифакторною моделлю Е. Альтмана за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
X1 - оборотні активи / активи	0,728	0,721	0,677
X2 - нерозподілений прибуток / активи	0,000	0,000	0,000
X3 - операційний прибуток / активи	-0,031	-0,026	-0,054
X4 - власний капітал / поточні зобов’язання	11,766	8,467	12,526
X5 - чистий дохід / активи	0,363	0,279	0,281
Z-показник Альтмана	5,483	4,090	5,598

За результатами розрахунку, значення Z-показника у 2023–2025 роках перевищує 3,9, що за шкалою моделі свідчить про низьку ймовірність банкрутства підприємства. Найнижче значення спостерігалося у 2024 році - 4,090, проте навіть воно залишається в межах фінансово безпечної зони.

Водночас отримані результати потрібно оцінювати обережно, оскільки високий Z-показник значною мірою сформований за рахунок значного обсягу власного капіталу порівняно з короткостроковими зобов'язаннями.

Отже, за моделлю Альтмана формальна ймовірність банкрутства ПрАТ «Кредмаш» є низькою, однак фактичний фінансовий стан підприємства характеризується кризовими тенденціями, що потребують посилення антикризового управління.

Для оцінювання фінансової стійкості та визначення рівня загрози банкрутства ПрАТ «Кредмаш» доцільно застосувати коефіцієнт Бівера, який є одним із найбільш поширених показників діагностики кризового стану підприємства. Даний коефіцієнт дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати внутрішні фінансові ресурси для покриття наявних зобов'язань та своєчасно виявити ознаки фінансової нестабільності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок коефіцієнта Бівера ПрАТ «Кредмаш» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-16949,5	-13075,8	-26912,0
Амортизація, тис. грн	3378,6	2672,8	3292,5
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	9926,0	4504,0	4887,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	39456,0	53979,0	34314,0
Сума зобов'язань, тис. грн	49382,0	58483,0	39201,0
ЧП + А, тис. грн	-13570,9	-10403,0	-23619,5
Коефіцієнт Бівера	-0,275	-0,178	-0,602

Проведений аналіз коефіцієнта Бівера свідчить про незадовільний фінансовий стан ПрАТ «Кредмаш» упродовж усього досліджуваного періоду. Значення коефіцієнта в 2023–2025 роках є від'ємними, що пояснюється збитковою діяльністю підприємства та недостатністю внутрішніх фінансових ресурсів для покриття зобов'язань.

У 2023 році коефіцієнт Бівера становив -0,275, у 2024 році його значення дещо покращилося до -0,178, однак уже у 2025 році показник суттєво погіршився та досяг -0,602. Така динаміка свідчить про посилення кризових тенденцій, зростання фінансової нестабільності та підвищення ризику втрати платоспроможності підприємства.

Від'ємні значення коефіцієнта Бівера вказують на те, що підприємство не забезпечує достатнього рівня грошових надходжень для покриття поточних і довгострокових зобов'язань. Це підтверджує наявність проблем із формуванням власних фінансових ресурсів, зниження рівня фінансової стійкості та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують наявність кризових явищ у діяльності ПрАТ «Кредмаш» та необхідність впровадження ефективних заходів антикризового управління, спрямованих на підвищення прибутковості діяльності, оптимізацію структури витрат, зміцнення платоспроможності та покращення фінансової стійкості підприємства.

Для більш комплексної оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Кредмаш» доцільно застосувати чотирифакторну модель Спрінгейта, яка дозволяє визначити рівень фінансової стійкості підприємства на основі ключових фінансових показників діяльності. Дана модель є одним із найбільш поширених інструментів прогнозування фінансової неспроможності підприємств та дає змогу оцінити ризик виникнення кризового стану (табл. 2.9).

Згідно з методикою Спрінгейта:

- $Z>2,90$ - низька ймовірність банкрутства;
- $1,81<Z<2,90$ - помірний ризик;
- $Z<1,81$ - високий ризик банкрутства.

Отримані результати свідчать про критично низькі значення Z-показника упродовж усього досліджуваного періоду. У 2023 році показник становив 0,378, у 2024 році знизився до 0,083, а у 2025 році - до 0,049. Така

динаміка свідчить про суттєве погіршення фінансового стану підприємства та зростання ризику фінансової неспроможності.

Таблиця 2.9

Оцінка ймовірності банкрутства ПрАТ «Кредмаш» за моделлю Спрінгейта

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
X1 - робочий капітал / загальні активи	0,457	0,062	0,250
X2 - нерозподілений прибуток / загальні активи	-0,033	-0,025	-0,057
X3 - операційний прибуток / загальні активи	-0,031	-0,026	-0,054
X4 - виручка від реалізації / загальні активи	0,363	0,279	0,281
Z-показник	0,378	0,083	0,049

Низькі значення показника пояснюються насамперед збитковістю діяльності підприємства, від'ємним операційним фінансовим результатом, скороченням обсягів реалізації продукції та зниженням ефективності використання активів. Особливо негативний вплив на інтегральний показник мають від'ємні значення показників прибутковості X2 та X3.

Отже, результати моделі Спрінгейта підтверджують наявність високої ймовірності банкрутства ПрАТ «Кредмаш» та свідчать про необхідність термінового впровадження антикризових заходів, спрямованих на відновлення прибутковості діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію структури витрат та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

З метою комплексної оцінки фінансового стану та визначення ймовірності настання банкрутства ПрАТ «Кредмаш» доцільно застосувати модель Ліса, яка є одним із сучасних методів прогнозування фінансової неспроможності підприємств. Дана модель базується на використанні системи фінансових коефіцієнтів, що характеризують ліквідність, прибутковість, ефективність використання активів та структуру капіталу підприємства.

Перевагою моделі Ліса є можливість здійснення інтегральної оцінки фінансового стану підприємства на основі даних фінансової звітності. Використання даної моделі дозволяє своєчасно виявити ознаки погіршення фінансової стійкості та оцінити рівень ризику банкрутства підприємства.

Розрахунок інтегрального показника Ліса здійснюється за відповідною формулою з використанням основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Розрахунок виконано за класичною моделлю Ліса:

$$Z=0,063*X1+0,092*X2+0,057*X3+0,001*X4 \quad (2.1)$$

Для проведення аналізу використано дані фінансової звітності ПрАТ «Кредмаш» за 2023–2025 роки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка ймовірності банкрутства ПрАТ «Кредмаш» за моделлю Ліса

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
X1 - робочий капітал / активи	0,651	0,616	0,604
X2 - операційний прибуток / активи	-0,031	-0,026	-0,054
X3 - чистий прибуток / активи	-0,033	-0,025	-0,057
X4 - власний капітал / зобов’язання	9,401	7,815	10,964
Z-показник Ліса	0,046	0,043	0,041

Критичне значення моделі Ліса становить 0,037. Якщо $Z>0,037$, підприємство вважається фінансово стійким; якщо $Z<0,037$, існує загроза банкрутства.

За результатами розрахунків значення Z-показника ПрАТ «Кредмаш» у 2023–2025 роках перевищує критичну межу 0,037, що формально свідчить про відсутність високої загрози банкрутства за цією моделлю. Водночас спостерігається поступове зниження показника з 0,046 у 2023 році до 0,041 у 2025 році, що вказує на погіршення фінансового стану підприємства.

Негативний вплив на результат мали збитковість діяльності та від'ємний операційний прибуток, що відображено у показниках X2 та X3. Отже, хоча за моделлю Ліса підприємство ще не перебуває в зоні критичного банкрутства, динаміка показників свідчить про посилення кризових тенденцій і потребу в антикризових заходах.

З метою комплексної оцінки фінансового стану та визначення рівня загрози банкрутства ПрАТ «Кредмаш» доцільно застосувати модель О. Терещенка, яка є однією з найбільш адаптованих до умов функціонування українських підприємств. Дана модель враховує особливості вітчизняної системи фінансової звітності та дозволяє здійснити інтегральну оцінку фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

Перевагою моделі Терещенка є використання системи показників, які характеризують ліквідність, структуру капіталу, рентабельність діяльності, забезпеченість активами та ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, що дозволяє більш об'єктивно оцінити фінансовий стан суб'єкта господарювання та виявити ризики виникнення кризових явищ (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка ймовірності банкрутства ПрАТ «Кредмаш» за моделлю О. Терещенка

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
X1 - чистий дохід / поточні зобов'язання	4,724	2,661	3,840
X2 - валюта балансу / поточні зобов'язання	13,018	9,551	13,668
X3 - чистий прибуток / валюта балансу	-0,033	-0,025	-0,058
X4 - чистий прибуток / чистий дохід	-0,091	-0,091	-0,207
X5 - запаси / чистий дохід	1,358	1,913	2,024
X6 - чистий дохід / валюта балансу	0,363	0,279	0,281
Z-показник Терещенка	7,786	4,649	5,873

Отже, за результатами розрахунку за моделлю О. Терещенка значення інтегрального показника ПрАТ «Кредмаш» у 2023–2025 роках перевищує нормативну межу $Z>2Z > 2Z>2$. Це формально свідчить про те, що загроза банкрутства за цією моделлю є низькою.

Водночас динаміка показника є нестабільною. У 2023 році значення Z становило 7,786, у 2024 році знизилося до 4,649, а у 2025 році зросло до 5,873. Незважаючи на перевищення безпечної межі, підприємство має збиткову діяльність, що негативно впливає на показники X3 та X4. Тому отримані результати доцільно розглядати разом із показниками ліквідності, рентабельності та коефіцієнтом Бівера.

Таким чином, за моделлю Терещенка банкрутство ПрАТ «Кредмаш» формально не загрожує, однак наявність збитків, зниження рентабельності та недостатній рівень ліквідності свідчать про потребу в посиленні антикризового управління.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану та оцінку кризових явищ у діяльності ПрАТ «Кредмаш». Дослідження організаційно-економічних особливостей функціонування підприємства дозволило встановити, що ПрАТ «Кредмаш» є одним із провідних українських виробників дорожньо-будівельної техніки, який здійснює виробництво асфальтозмішувальних установок, спеціалізованого обладнання та супутніх послуг. Підприємство має диверсифіковану структуру продукції, налагоджену систему постачання, розвинену організаційну структуру управління та систему внутрішнього контролю й управління ризиками.

Разом із тим результати аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства за 2023–2025 роки свідчать про наявність негативних тенденцій у його функціонуванні. Упродовж досліджуваного періоду спостерігалося

суттєве скорочення обсягів виробництва товарної продукції та доходу від реалізації, що пов’язано зі зниженням попиту на продукцію, ускладненням умов господарювання та впливом воєнного стану. Незважаючи на збереження витрат на оплату праці та збільшення капітальних інвестицій, підприємство залишалося збитковим, а чистий збиток у 2025 році суттєво зріс.

Проведений аналіз показників рентабельності підтвердив низький рівень ефективності використання активів, власного капіталу та виробничих ресурсів підприємства. Від’ємні значення показників рентабельності свідчать про збитковість діяльності та погіршення фінансових результатів ПрАТ «Кредмаш». Найбільш негативні тенденції спостерігалися у 2025 році, коли суттєво знизилися показники рентабельності активів, власного капіталу та продажів.

Аналіз показників ліквідності засвідчив недостатній рівень платоспроможності підприємства. Значення коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду залишалися нижчими за нормативні значення, що свідчить про дефіцит оборотних коштів та недостатність найбільш ліквідних активів для своєчасного погашення поточних зобов’язань.

Дослідження показників ділової активності дозволило встановити зниження ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Відбулося уповільнення оборотності активів, запасів та власного капіталу, що свідчить про погіршення результативності господарської діяльності. Позитивною тенденцією стало лише скорочення строків погашення дебіторської заборгованості, що характеризує покращення роботи підприємства з покупцями.

У межах оцінки кризового стану підприємства було здійснено прогнозування ймовірності банкрутства за моделями Альтмана, Бівера, Спрінгейта, Ліса та Терещенка. Результати моделей Альтмана, Ліса та Терещенка формально свідчать про відсутність критичної загрози банкрутства, що пояснюється значною часткою власного капіталу у структурі

фінансування підприємства. Водночас коефіцієнт Бівера та модель Спрінгейта підтвердили наявність високого рівня фінансової нестабільності, збитковість діяльності та підвищений ризик виникнення кризових явищ.

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок про наявність кризових тенденцій у діяльності ПрАТ «Кредмаш», що проявляються у зниженні прибутковості, недостатньому рівні ліквідності, погіршенні ділової активності та збитковості діяльності. У таких умовах особливого значення набуває необхідність розробки та впровадження ефективної системи антикризового управління, спрямованої на підвищення фінансової стійкості підприємства, оптимізацію витрат, відновлення прибутковості та забезпечення стабільного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ ІІІ
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КРЕДМАШ»

3.1. Формування системи антикризового управління ПрАТ «Кредмаш» в умовах кризового стану

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції, військових ризиків та зниження платоспроможного попиту особливого значення набуває формування ефективної системи антикризового управління підприємством. Для ПрАТ «Кредмаш» необхідність удосконалення антикризового управління є особливо актуальною, оскільки результати проведеного у другому розділі дослідження підтвердили наявність кризових тенденцій у діяльності підприємства, що проявляються у скороченні обсягів виробництва та реалізації продукції, збитковості діяльності, зниженні рентабельності, недостатньому рівні ліквідності та погіршенні показників ділової активності.

Проведена оцінка фінансового стану ПрАТ «Кредмаш» за моделями Альтмана, Бівера, Спрінгейта, Ліса та Терещенка дозволила встановити, що підприємство характеризується підвищеним рівнем фінансової нестабільності та потребує впровадження комплексних антикризових заходів. Особливо негативними є результати моделі Спрінгейта та коефіцієнта Бівера, які свідчать про високий ризик погіршення фінансового стану та посилення кризових явищ у діяльності підприємства.

У таких умовах система антикризового управління повинна бути спрямована не лише на подолання наявних проблем, але й на формування довгострокових механізмів забезпечення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [32]. Важливою умовою ефективності антикризового управління є своєчасне виявлення кризових симптомів, проведення комплексної

економічної діагностики та розробка стратегічних і тактичних заходів стабілізації діяльності підприємства [33].

На основі досліджених теоретичних підходів до антикризового управління доцільним для ПрАТ «Кредмаш» є застосування концепції «3DC управління», яка поєднує стратегічне управління, ситуаційно-симптоматичне реагування та комплексну економічну діагностику підприємства. Дана концепція дозволяє забезпечити безперервний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, своєчасне виявлення кризових симптомів і розробку ефективних управлінських рішень.

Основними етапами формування системи антикризового управління ПрАТ «Кредмаш» мають стати:

– оцінка поточного фінансово-економічного стану підприємства;

– виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів виникнення кризових явищ;

– проведення комплексної економічної діагностики;

– формування системи стратегічного та оперативного реагування;

– розробка заходів стабілізації фінансового стану;

– впровадження механізмів контролю та моніторингу ефективності антикризових заходів.

З урахуванням результатів проведеного аналізу основними кризовими факторами діяльності ПрАТ «Кредмаш» є:

– скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції;

– збитковість діяльності підприємства;

– низький рівень ліквідності та платоспроможності;

– уповільнення оборотності активів і запасів;

– залежність від нестабільного зовнішнього середовища;

– зниження ефективності використання ресурсного потенціалу;

– зростання виробничих і логістичних ризиків в умовах воєнного стану.

Для забезпечення ефективного антикризового управління ПрАТ «Кредмаш» доцільно сформувати комплекс взаємопов’язаних управлінських

заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями формування системи антикризового управління ПрАТ «Кредмаш»

Напрям антикризового управління	Основні заходи	Очікуваний результат
Фінансова стабілізація	Оптимізація витрат, скорочення непродуктивних витрат, контроль дебіторської заборгованості	Підвищення платоспроможності та ліквідності
Виробнича стабілізація	Модернізація обладнання, оптимізація виробничих процесів	Підвищення ефективності виробництва
Управління збутом	Розширення ринків збуту, активізація маркетингової діяльності	Збільшення обсягів реалізації
Інноваційний розвиток	Впровадження сучасних технологій та автоматизації	Підвищення конкурентоспроможності
Управління ризиками	Моніторинг ризиків та формування системи раннього реагування	Зниження рівня кризових загроз
Управління персоналом	Підвищення кваліфікації працівників та мотивації персоналу	Збереження кадрового потенціалу

Одним із ключових напрямів антикризового управління ПрАТ «Кредмаш» має стати вдосконалення системи фінансового управління. Підприємству доцільно впровадити механізми постійного контролю витрат, підвищити ефективність управління оборотним капіталом, скоротити обсяги кредиторської заборгованості та оптимізувати структуру фінансових ресурсів. Особливого значення набуває підвищення рівня ліквідності підприємства шляхом прискорення оборотності дебіторської заборгованості та зменшення надлишкових запасів [34].

Не менш важливим напрямом є модернізація виробництва та розвиток інноваційної діяльності підприємства. Незважаючи на кризовий стан, ПрАТ «Кредмаш» продовжує здійснювати капітальні інвестиції, що створює передумови для оновлення виробничого потенціалу та впровадження сучасних технологій. Доцільним є подальше вдосконалення асфальтозмішувальних установок нового покоління, автоматизація виробничих процесів та впровадження енергоощадних технологій.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідним є вдосконалення системи збуту та маркетингової діяльності. ПрАТ «Кредмаш» доцільно активізувати роботу щодо розширення ринків збуту продукції, розвитку дилерської мережі, пошуку нових партнерів та збільшення обсягів експорту. Особливу увагу необхідно приділити участі у міжнародних виставках, презентаціях техніки та просуванню продукції на зовнішніх ринках.

Важливою складовою системи антикризового управління є формування ефективної системи управління ризиками. Для ПрАТ «Кредмаш» доцільно запровадити систему раннього виявлення кризових симптомів, яка передбачатиме постійний моніторинг змін зовнішнього середовища, аналіз фінансових показників, оцінку виробничих та логістичних ризиків, а також прогнозування можливих загроз для діяльності підприємства.

У процесі формування антикризової системи управління важливе значення має також удосконалення організаційної структури підприємства.

Необхідним є підвищення рівня координації між структурними підрозділами, посилення функцій фінансового контролю та управлінського аналізу, а також забезпечення оперативності прийняття управлінських рішень.

З метою забезпечення ефективності антикризового управління доцільно впровадити систему постійного моніторингу результативності реалізації антикризових заходів. Така система повинна включати контроль за динамікою показників ліквідності, рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості та рівня ризику банкрутства підприємства [35].

На основі результатів проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кредмаш», а також сучасних підходів до антикризового управління, доцільним є формування системи управління стратегічними можливостями підприємства на засадах ситуаційно-симптоматичного підходу. Такий підхід передбачає не лише реагування на вже наявні кризові явища, а й своєчасне виявлення «слабких сигналів» погіршення фінансового стану, діагностику потенційних загроз та формування комплексу превентивних антикризових заходів.

Концепція управління стратегічними можливостями базується на безперервному моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінці тенденцій розвитку ринку, фінансових ризиків, виробничих можливостей і конкурентних позицій підприємства. У межах даного підходу антикризове управління поєднує стратегічні, тактичні та оперативні рішення, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості, відновлення платоспроможності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням виявлених кризових тенденцій у діяльності ПрАТ «Кредмаш» запропоновано модель антикризового управління підприємством на засадах концепції «3DC управління», яка передбачає взаємозв’язок процесів діагностики кризового стану, оцінки стратегічних можливостей, вибору антикризової стратегії та реалізації управлінських рішень (рис. 3.1) [36].

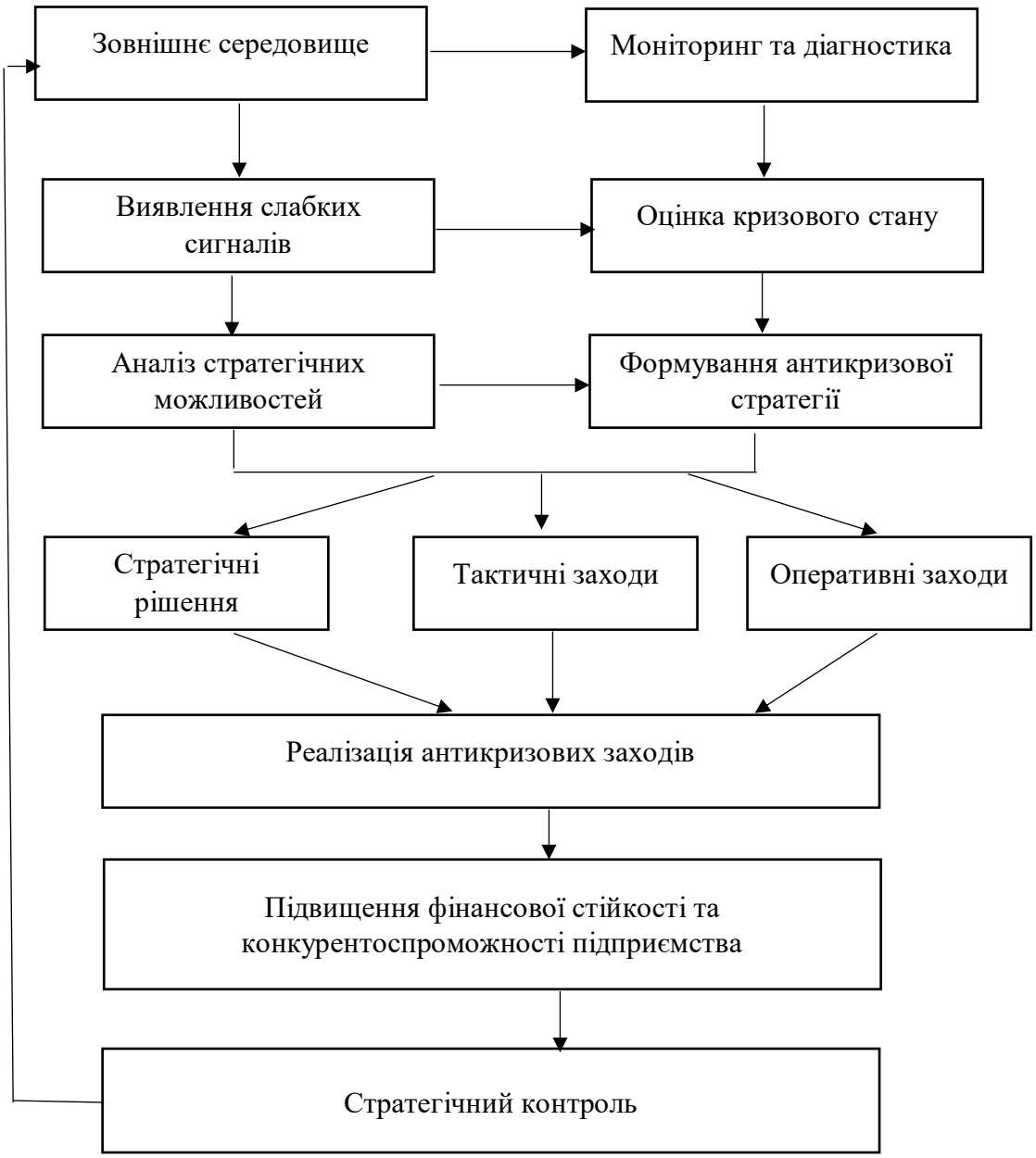

Рис. 3.1 Модель антикризового управління ПрАТ «Кредмаш» на засадах концепції управління стратегічними можливостями

Таким чином, формування ефективної системи антикризового управління ПрАТ «Кредмаш» має базуватися на комплексному поєднанні фінансових, виробничих, організаційних та стратегічних заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність і системність антикризового управління ПрАТ «Кредмаш» шляхом поєднання процесів стратегічного планування, фінансової діагностики, моніторингу зовнішнього середовища та оперативного реагування на кризові явища. Використання концепції управління стратегічними можливостями створює умови для безперервного контролю за фінансово-економічним станом підприємства, своєчасного виявлення негативних тенденцій та формування ефективних управлінських рішень залежно від рівня загроз і характеру кризових процесів.

Запропонована система антикризового управління орієнтована на раннє виявлення «слабких сигналів» погіршення діяльності підприємства, що дозволяє мінімізувати ризики втрати фінансової стійкості та уникнути критичного поглиблення кризових явищ. Це особливо важливо для ПрАТ «Кредмаш», діяльність якого впродовж 2023–2025 років характеризувалася скороченням обсягів виробництва та реалізації продукції, збитковістю, погіршенням показників ліквідності, ділової активності та високою ймовірністю банкрутства за результатами проведених моделей діагностики.

У межах запропонованого підходу забезпечується взаємозв’язок між стратегічними, тактичними та оперативними управлінськими рішеннями. На стратегічному рівні визначаються основні напрями розвитку підприємства, перспективи диверсифікації діяльності, модернізації виробництва та розширення ринків збуту. Тактичний рівень передбачає розробку конкретних антикризових програм, спрямованих на оптимізацію витрат, удосконалення фінансового управління, підвищення ефективності використання ресурсів та відновлення платоспроможності підприємства. На оперативному рівні реалізуються заходи швидкого реагування, пов’язані з контролем грошових потоків, управлінням дебіторською та кредиторською заборгованістю, коригуванням виробничих процесів та забезпеченням безперервності діяльності підприємства.

Важливим елементом запропонованої системи є постійний моніторинг змін зовнішнього середовища, зокрема коливань ринкового попиту,

інфляційних процесів, змін податкового навантаження, логістичних обмежень, воєнних ризиків та посилення конкурентного тиску. Аналіз таких факторів дозволяє підприємству адаптувати свою діяльність до сучасних умов господарювання та своєчасно коригувати управлінські рішення відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

Крім того, реалізація запропонованого підходу сприятиме формуванню більш гнучкої системи управління підприємством, орієнтованої на підвищення рівня фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості ПрАТ «Кредмаш». У довгостроковій перспективі це створить передумови для стабілізації фінансово-господарської діяльності підприємства, підвищення ефективності використання виробничого потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.2. Формування та обґрунтування антикризових стратегій розвитку ПрАТ «Кредмаш»

Результати проведеного дослідження свідчать про наявність суттєвих кризових тенденцій у діяльності ПрАТ «Кредмаш», що проявляються у скороченні обсягів виробництва та реалізації продукції, зниженні ділової активності, погіршенні показників ліквідності, збитковості діяльності та високій імовірності банкрутства за результатами моделей Альтмана, Бівера, Ліса та Терещенка. Проведена комплексна фінансово-економічна діагностика дозволила встановити, що підприємство характеризується нестабільним фінансовим станом, низьким рівнем платоспроможності, недостатньою ефективністю використання ресурсного потенціалу та потребує впровадження системних антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності та відновлення фінансової стійкості.

Вище було обґрунтовано доцільність застосування системи управління стратегічними можливостями на засадах ситуаційно-симптоматичного

підходу, який передбачає своєчасне виявлення кризових сигналів, оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, а також формування комплексу стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити адаптацію підприємства до нестабільних умов господарювання, підвищити ефективність управління та створити передумови для подальшого розвитку підприємства навіть в умовах високого рівня фінансових ризиків.

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств особливого значення набуває формування ефективних антикризових стратегій, здатних забезпечити не лише подолання кризових явищ, а й створення умов для довгострокового розвитку підприємства. Вибір відповідної антикризової стратегії повинен базуватися на результатах комплексної оцінки фінансового стану підприємства, визначенні рівня кризових загроз, ефективності системи управління та можливостей адаптації до змін зовнішнього середовища.

Наступним етапом є розробка та обґрунтування антикризових стратегій розвитку ПрАТ «Кредмаш» з урахуванням результатів проведеної фінансово-економічної діагностики, рівня загрози банкрутства, наявного ресурсного потенціалу підприємства та перспектив його функціонування у довгостроковому періоді.

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища вибір антикризової стратегії має базуватися на результатах комплексної фінансової діагностики підприємства, оцінці ефективності управління та ступеня загрози банкрутства. Відповідно до наукових підходів, наведених у дослідженнях з антикризового управління, доцільним є використання матричного підходу до формування антикризових стратегій, який дозволяє поєднати рівень кризового стану підприємства з ефективністю управлінських рішень.

Для визначення позиції ПрАТ «Кредмаш» у матриці антикризового управління необхідно розрахувати інтегральні показники кризового стану та ефективності управління.

Показник кризового стану визначимо на основі коефіцієнта фінансової результативності:

$$Ккр=ЧП/Активи \quad (3.1)$$

де,

ЧП - чистий прибуток (збиток);

Активи - валюта балансу підприємства.

Для ПрАТ «Кредмаш» показник кризового стану у 2025 році:

$$Ккр=-26912/469007=-0.0574$$

Отримане від'ємне значення свідчить про кризовий фінансовий стан підприємства та низьку ефективність використання активів.

Для оцінки ефективності управління використаємо показник співвідношення доходу від реалізації продукції до адміністративно-виробничих витрат:

$$Кеф=Дохід від реалізації/(Матеріальні витрати+Витрати на оплату праці+ЄСВ) \quad (3.2)$$

Для ПрАТ «Кредмаш» показник співвідношення доходу від реалізації продукції до адміністративно-виробничих витрат у 2025 році становить:

$$Кеф=13175/(8,269451,7+73536,5+25897,5)=0,78$$

Значення коефіцієнта менше 1 свідчить про недостатню ефективність управління ресурсами підприємства та перевищення витрат над результатами діяльності.

На основі проведених розрахунків ПрАТ «Кредмаш» доцільно віднести до квадранта кризових підприємств із низькою ефективністю управління, для яких найбільш доцільними є стратегії фінансової реструктуризації, реінжинірингу бізнес-процесів, оптимізації витрат та часткової організаційної перебудови.

Таблиця 3.2

Вибір антикризових стратегій ПрАТ «Кредмаш» залежно від рівня кризового стану

Напрям антикризового управління	Характеристика заходів	Очікуваний результат
Фінансова реструктуризація	Оптимізація структури капіталу, скорочення кредиторської заборгованості, контроль грошових потоків	Підвищення ліквідності та платоспроможності
Реінжиніринг бізнес-процесів	Перегляд виробничих процесів, скорочення непродуктивних витрат	Зниження собівартості продукції
Маркетингова реструктуризація	Розширення ринків збуту, оновлення асортименту продукції	Зростання обсягів реалізації
Логістична стратегія	Оптимізація постачання та використання ресурсів	Скорочення логістичних витрат
Технологічна модернізація	Оновлення виробничого обладнання та технологій	Підвищення конкурентоспроможності

Проведений аналіз показав, що фінансовий стан ПрАТ «Кредмаш» упродовж досліджуваного періоду суттєво погіршився. Насамперед це проявилося у скороченні обсягів виробництва та реалізації продукції. Якщо у

2023 році підприємством було вироблено продукції на суму 200878,3 тис. грн, то у 2025 році цей показник зменшився до 106548,5 тис. грн. Така тенденція свідчить про зниження виробничої активності підприємства, втрату частини ринку збуту та необхідність перегляду підходів до організації виробничої і комерційної діяльності.

За таких умов одним із першочергових завдань антикризового управління є зменшення витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Особливої уваги потребують матеріальні витрати, які займають значну частку у структурі собівартості продукції підприємства. Для оцінки можливого економічного ефекту було здійснено прогнозний розрахунок скорочення матеріальних витрат на 10 %.

Розрахунок прогнозного обсягу матеріальних витрат після оптимізації має вигляд:

$$МВпісля = 69451,7 \times 0,9 = 62506,5 \text{ тис. грн.}$$

Отже, потенційна економія становитиме:

$$69451,7 – 62506,5 = 6945,2 \text{ тис. грн.}$$

Отриманий результат свідчить про те, що навіть часткове скорочення витрат дозволить підприємству зменшити навантаження на фінансові ресурси та покращити результати господарської діяльності. Досягнення такого ефекту можливе за рахунок удосконалення системи постачання, оптимізації використання сировини й матеріалів, зниження непродуктивних витрат, а також модернізації окремих виробничих процесів.

Разом із оптимізацією витрат важливим напрямом стабілізації діяльності ПрАТ «Кредмаш» є збільшення обсягів реалізації продукції. Для цього підприємству необхідно активізувати роботу із наявними споживачами,

розширювати ринки збуту, вдосконалювати маркетингову політику та підвищувати конкурентоспроможність продукції.

За умови зростання доходу від реалізації продукції на 15 % прогнозний обсяг чистого доходу становитиме:

$$Дпрогноз = 131758{,}2 \times 1{,}15 = 151521{,}9 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, поєднання заходів щодо скорочення витрат та збільшення обсягів реалізації продукції створює передумови для поступового покращення фінансового стану підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «Кредмаш», покращити показники ділової активності, зменшити ризик виникнення кризових явищ у майбутньому та забезпечити більш стабільне функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

На основі узагальнення результатів проведеного дослідження сформовано модель вибору антикризових стратегій ПрАТ «Кредмаш» (рис. 3.2).

	Низький рівень кризового стану підприємства	Високий рівень кризового стану підприємства
Висока ефективність управління	Стратегія розвитку та модернізації	Стратегія адаптації та оптимізації
Низька ефективність управління	Стратегія реструктуризації	Стратегія фінансової санації та антикризового управління

Рис. 3.2. Модель вибору антикризових стратегій ПрАТ «Кредмаш»

Для ПрАТ «Кредмаш» найбільш доцільною є стратегія фінансової реструктуризації та комплексного антикризового управління, оскільки результати проведеної фінансово-економічної діагностики засвідчили погіршення ключових показників діяльності підприємства, зниження рівня ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості, а також наявність високої ймовірності банкрутства. За таких умов першочергового значення набуває формування системи управлінських заходів, спрямованих на стабілізацію фінансових потоків, підвищення ефективності використання ресурсів та відновлення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Запропонована стратегія повинна передбачати комплекс взаємопов'язаних фінансових, виробничих, організаційних та маркетингових заходів. Зокрема, у сфері фінансового оздоровлення доцільним є проведення реструктуризації кредиторської заборгованості, оптимізація структури витрат, посилення контролю за рухом грошових коштів, скорочення непродуктивних витрат та підвищення ефективності використання оборотного капіталу. Важливим напрямом є також удосконалення системи бюджетування та фінансового планування, що дозволить своєчасно виявляти ризики погіршення фінансового стану та оперативно реагувати на кризові явища.

Одним із ключових елементів антикризової стратегії для ПрАТ «Кредмаш» повинна стати модернізація виробництва та технічне оновлення виробничих потужностей. Враховуючи високий рівень конкуренції на ринку машинобудівної продукції та тенденцію до скорочення попиту на застарілі види техніки, підприємству необхідно впроваджувати сучасні технології, підвищувати енергоефективність виробництва, удосконалювати виробничі процеси та розширювати асортимент продукції відповідно до потреб ринку. Це сприятиме підвищенню якості продукції, скороченню собівартості та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Не менш важливим напрямом антикризового управління є активізація маркетингової діяльності та вдосконалення системи збуту продукції. Для забезпечення стабільного функціонування підприємству необхідно посилити

роботу щодо розширення ринків збуту, пошуку нових партнерів, формування довгострокових контрактів та просування продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Доцільним є також впровадження сучасних маркетингових інструментів, цифрових каналів комунікації та системи моніторингу ринкового середовища, що дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни попиту та конкурентної ситуації.

Комплексний характер запропонованої антикризової стратегії забезпечить взаємозв'язок між фінансовими, виробничими та управлінськими рішеннями, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів сприятиме стабілізації фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кредмаш», підвищенню рівня платоспроможності та ліквідності, зниженню ризику банкрутства, покращенню ефективності використання ресурсного потенціалу та формуванню передумов для довгострокового розвитку підприємства. Крім того, впровадження системного антикризового управління дозволить підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх економічних змін, зміцнити його ринкові позиції та забезпечити стійке функціонування у перспективі.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями удосконалення системи антикризового управління ПрАТ «Кредмаш» з урахуванням результатів проведеної фінансово-економічної діагностики підприємства. Встановлено, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання виробничих і логістичних ризиків, скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції особливого значення набуває формування комплексної системи антикризового управління, орієнтованої на забезпечення фінансової стійкості та адаптивності підприємства.

У процесі дослідження визначено основні напрями формування системи антикризового управління ПрАТ «Кредмаш», серед яких: фінансова стабілізація, модернізація виробництва, оптимізація витрат, активізація маркетингової діяльності, удосконалення системи управління ризиками та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Обґрунтовано доцільність використання концепції «3DC управління», яка передбачає поєднання процесів стратегічного управління, економічної діагностики та ситуаційно-симптоматичного реагування на кризові явища.

Запропоновано модель антикризового управління ПрАТ «Кредмаш», що базується на безперервному моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища, оцінці рівня кризових загроз та формуванні системи стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень. Визначено, що впровадження такої моделі дозволить своєчасно виявляти негативні тенденції у діяльності підприємства, мінімізувати ризики втрати фінансової стійкості та підвищити ефективність управління підприємством.

У межах дослідження проведено обґрунтування антикризових стратегій розвитку ПрАТ «Кредмаш». На основі розрахунку інтегральних показників кризового стану та ефективності управління встановлено, що підприємство належить до групи кризових підприємств із низьким рівнем ефективності управління. Це обумовлює необхідність застосування стратегій фінансової реструктуризації, оптимізації витрат, реінжинірингу бізнес-процесів та технологічної модернізації.

У роботі здійснено прогнозний розрахунок економічного ефекту від реалізації окремих антикризових заходів. Визначено, що скорочення матеріальних витрат на 10 % дозволить підприємству отримати економію у розмірі 6945,2 тис. грн, а збільшення доходу від реалізації продукції на 15 % забезпечить зростання обсягів реалізації до 151521,9 тис. грн. Отримані результати підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів та їх позитивний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального завдання щодо організації антикризового управління підприємством на матеріалах ПрАТ «Кредмаш». Проведене дослідження дозволило оцінити сучасний фінансово-економічний стан підприємства, виявити основні кризові тенденції його діяльності та обґрунтувати напрями удосконалення системи антикризового управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У першому розділі досліджено теоретичні та методичні засади антикризового управління підприємством. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності кризових явищ та антикризового управління, визначено основні причини виникнення криз на підприємствах і особливості їх прояву в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано, що ефективне антикризове управління повинно базуватися на системному підході, який поєднує фінансову діагностику, стратегічне управління, моніторинг ризиків та своєчасне реагування на негативні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Встановлено, що важливу роль у системі антикризового управління відіграє діагностика кризового стану підприємства, яка передбачає використання комплексу фінансових і нефінансових індикаторів. У роботі розглянуто методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості та ймовірності банкрутства підприємств, зокрема моделі Альтмана, Бівера, Спрінгейта, Ліса, Таффлера, Терещенка та універсальну дискримінантну функцію. Визначено переваги та обмеження багатофакторних моделей у процесі прогнозування кризових явищ.

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Кредмаш». Досліджено історію розвитку підприємства, організаційну структуру, основні напрями діяльності та особливості функціонування в умовах сучасного ринку дорожньо-будівельної

техніки. Встановлено, що підприємство має значний виробничий потенціал і тривалий досвід діяльності, однак упродовж 2023–2025 років його фінансово-економічний стан суттєво погіршився.

Проведений аналіз показав скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, зниження рівня ділової активності, збитковість діяльності, погіршення показників ліквідності та фінансової стійкості. Виявлено негативну динаміку показників рентабельності, що свідчить про низьку ефективність використання ресурсів підприємства та зниження прибутковості діяльності.

Оцінювання показників ліквідності підтвердило недостатній рівень платоспроможності ПрАТ «Кредмаш» та наявність ризиків щодо своєчасного виконання поточних зобов'язань. Аналіз ділової активності засвідчив уповільнення оборотності активів, запасів та дебіторської заборгованості, що негативно впливає на ефективність використання оборотного капіталу підприємства.

За результатами проведеної діагностики банкрутства встановлено високий рівень фінансових ризиків та наявність кризових тенденцій у діяльності підприємства. Розраховані значення моделей Альтмана, Бівера, Ліса, Спрінгейта та Терещенка свідчать про підвищену ймовірність банкрутства та необхідність впровадження системних антикризових заходів.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи антикризового управління ПрАТ «Кредмаш». Запропоновано формування комплексної системи антикризового управління на засадах концепції «3DC управління», яка поєднує процеси стратегічного управління, економічної діагностики та ситуаційно-симптоматичного реагування на кризові явища.

Розроблено модель антикризового управління підприємством, яка передбачає безперервний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювання рівня кризових загроз, формування стратегічних і тактичних антикризових заходів та контроль ефективності їх реалізації. Визначено, що впровадження запропонованої системи дозволить забезпечити

своєчасне виявлення негативних тенденцій, підвищити ефективність управлінських рішень та мінімізувати ризики погіршення фінансового стану підприємства.

На основі результатів фінансово-економічної діагностики обґрунтовано доцільність застосування для ПрАТ «Кредмаш» стратегії фінансової реструктуризації та комплексного антикризового управління. Запропоновані заходи передбачають оптимізацію витрат, модернізацію виробництва, удосконалення системи фінансового управління, активізацію маркетингової діяльності та розвиток системи управління ризиками.

У роботі проведено прогнозні розрахунки економічного ефекту від впровадження окремих антикризових заходів. Визначено, що скорочення матеріальних витрат на 10 % дозволить підприємству отримати економію у розмірі 6945,2 тис. грн, а збільшення доходу від реалізації продукції на 15 % забезпечить зростання обсягів реалізації до 151521,9 тис. грн. Це підтверджує доцільність запропонованих заходів та їх позитивний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Реалізація запропонованих заходів антикризового управління сприятиме підвищенню фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності ПрАТ «Кредмаш», зниженню ризику банкрутства та формуванню передумов для стабільного довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Денисюк, О. Г., & Дерев'янко, О. Ю. (2015). Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, (1(71), 80–88. https://doi.org/10.26642/jen-2015-1(71)-80-88

2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т. 2001. 580 с.

3. Чернявський А.О. Організація управління: Навч. посібник. К.: МАУП, 1998.

4. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004.268 с.

5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.

6. Карпенко О.А. Основи антикризового управління: навчально-методичний посібник К.: Вид-во НАДУ, 2010. 208 с.

7. Сердюков К.Г., Сукрушева Г.О., Нестерова С.М. Теоретична сутність антикризового управління на підприємстві. Економіка та суспільство. 2018. № 15. С. 746-750. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/112.pdf

8. Глушко, А., & Пиріг, Я. (2023). Оптимізація заборгованості підприємства критичної інфраструктури в аспекті зміцнення фінансово-економічної безпеки. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 314(1), 47-54. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-6

9. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Офіційний сайт. URL://niss.gov.ua/

10. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36. С. 113–116. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/25.pdf

11. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. 3-тє видання, допов. і перероб. Видавничий дім "Кондор", 2020.

12. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2016. № 1. С. 235–239. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31

13. Нехай В.В. Антикризове управління: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право». Запоріжжя: ФОП Однорог Т.В., 2025. 246 с

14. Полінкевич О. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 400 с.

15. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. №1. С. 22–28. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28

16. Копитко, М., & Грицан, В. (2024). Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна, (1), 36–42. https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5

17. Єлець О.П. Антикризова складова управління машинобудівним підприємством : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Х., 2009. 20 с.

18. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 217–226. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226

19. Прохорова Ю.В. Антикризове фінансове управління підприємств: теоретичні підходи в сучасних економічних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей). 2006. № 15–16. С. 100–103.

20. Васечко Л. І. Антикризове управління як інструмент попередження загрози банкрутства підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6484

21. Вінтоняк, А., & Чубай , В. (2024). Методики аналізу загрози банкрутства підприємств та чинники впливу на зміну її рівня. Економіка та суспільство, (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-45

22. Сучасний бухгалтерський облік, аналіз і аудит: галузевий аспект: колективна монографія у 2 т. за ред. П.Й. Атамас. Дніпропетровськ: «Герда», 2013. Т. 2. 414 с.

23. Погріщук, Г. Б. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 3. С. 463-469

24. Вовчак, О., Кулиняк, І., Гальків, Л., Павлишин, М., & Горбенко, Т. (2021). Удосконалення діагностики кризи на підприємстві: фінансово-економічний зріз. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(38), 292–303. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237459

25. Сітак І. Л., Мурашко І.М. Система раннього попередження та реагування як засіб забезпечення стійкості підприємства. Приазовський економічний вісник : електрон. наук. журн. 2019. № 2 (13). С. 172-178. Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/29.pdf

26. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. Journal of Finance, 1968.

27. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. Journal of Accounting Research, 1966.

28. Taffler R. J. Forecasting Company Failure in the UK Using Discriminant Analysis and Financial Ratio Data. Journal of the Royal Statistical Society.

29. Springate G. L. V. Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm. Simon Fraser University, 1978.

30. Коваленко, Н., & Манжула, В. (2021). Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (33). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-84

31. Офіційний сайт ПрАТ «Кредмаш» https://kredmash.com/ua

32. Journal of Contingencies and Crisis Management. Wiley-Blackwell. URL: Wiley Online Library

33. Kostrzewa, Marcin & Furman, Oleksii & Furman, Roman & Tomczak, Sebastian & Zięba, Maciej. (2025). Are Foundation Models Useful for Bankruptcy Prediction?. https://doi.org/10.48550/arXiv.2511.16375.

34. Horenskyi, Oleksii & Komorna, Oksana. (2025). Anti-crisis management in the system of preventing enterprise bankruptcy. The Economic Discourse. 76-85. https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-1-9.

35. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. Sage Publications, 2019.

36. Шульга, О. (2025). Методологія діагностики та стратегічний інструментарій управління подоланням кризових явищ на підприємстві. Трансформаційна економіка, (4 (13), 240-244. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-38