

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування закладу вищої освіти)

**Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту**

**кафедра підприємництва та бізнес-адміністрування**

## **Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему **Розробка напрямів удосконалення управління**  
**антикризовою політикою підприємства**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ПТБД 2022-1  
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність

Запольська В.Р.  
(прізвище та ініціали)

Керівник

Соколов Д.В.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент

Прасол В.М.  
(прізвище та ініціали)

**2026 року**

Кваліфікаційна робота здобувача виконана в повному обсязі відповідно до завдання та встановлених вимог.

Допускається до захисту в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ПтаБА

проф., д.е.н. Димченко О.В.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут	<u>навчально-науковий інститут економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>підприємництва та бізнес-адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність	<u>076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність</u>

**Завідувач кафедри**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

проф., д.е.н. Димченко О.В.

«19» травня 2026 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Запольській Вікторії Русланівні

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи	Розробка напрямів удосконалення управління антикризовою політикою підприємства
керівник роботи	<u>Соколов Дмитро Володимирович, ст. викладач</u>
затверджені наказом закладу вищої освіти від «19» травня 2026 року № 428-03	
2. Термін подання здобувачем роботи	<u>19.06.2026 р.</u>
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова та статистична звітність підприємств. Законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку і торговельну діяльність в Україні. Наукові праці та практичні розробки провідних фахівців у галузі управління та адміністрування.	
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ. Розділ 1 Теоретичні та методичні особливості розробки напрямів удосконалення управління антикризовою політикою підприємства. Розділ 2 Дослідження підприємницької діяльності ПрАТ «Завод «Фрегат». Розділ 3 Розробка напрямів удосконалення управління антикризовою політикою підприємства. Висновки. Список використаних джерел.	
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Структурна схема кваліфікаційної роботи здобувача; 2-3. Загальна характеристика ПрАТ «Завод «Фрегат»; 4. Аналіз основних засобів і чисельності працівників; 5. Оцінка фінансових показників; 6-7. Розробка механізму удосконалення управління антикризовою політикою підприємства; 8-10. Прогнозування ризиків фінансової неспроможності підприємства із застосуванням дискримінантного моделювання.	

6. Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Соколов Д.В.  
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Запольська В.Р.  
(прізвище та ініціали)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи здобувача	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Написання вступу та вивчення літератури за темою дослідження	19.05.26 – 02.06.26	
2	Техніко-економічна характеристика підприємства та проведення аналізу фінансово-господарської діяльності	19.05.26 – 02.06.26	
3	Розробка пакету документів і проведення необхідних розрахунків для практично-рекомендаційної частини	27.05.26 – 08.06.26	
4	Виконання графічної частини	09.06.26 – 14.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки	15.06.26 – 18.06.26	
6	Попередній захист і отримання рецензії	19.06.26 – 21.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи здобувача	22.06.26 – 25.06.26	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Запольська В.Р.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Соколов Д.В.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
Розділ 1 Теоретичні та методичні особливості розробки напрямів удосконалення управління антикризовою політикою підприємства .....	6
1.1 Теоретичні засади формування антикризової політики підприємства: сутність, цілі, принципи та механізми реалізації .....	6
1.2 Методичний інструментарій дослідження та оцінювання ефективності антикризової політики підприємства .....	14
Розділ 2 Дослідження підприємницької діяльності ПрАТ «Завод «Фрегат» .....	25
2.1 Загальна характеристика металургійно-машинобудівного підприємства ...	25
2.2 Аналіз основних засобів і чисельності працівників .....	31
2.3 Оцінка фінансових показників .....	38
Розділ 3 Розробка напрямів удосконалення управління антикризовою політикою підприємства .....	48
3.1 Розробка механізму удосконалення управління антикризовою політикою підприємства .....	48
3.2 Прогнозування ризиків фінансової неспроможності підприємства із застосуванням дискримінантного моделювання .....	60
Висновки .....	77
Список використаних джерел .....	81

## ВСТУП

*Актуальність теми* полягає в тому, що сучасний стан розвитку металургійно-машинобудівної галузі України характеризується впливом дестабілізуючих чинників: порушення логістики, зростання вартості ресурсів, скорочення ринків збуту, дефіцит кадрів і макроекономічна нестабільність. Значна кількість підприємств опинилася в стані фінансово-економічної кризи, що актуалізує потребу в дієвих механізмах антикризового управління, адаптованих до специфіки металургії та машинобудування. Проблематика антикризового управління широко досліджена, однак багато питань залишаються дискусійними. Потребують уточнення понятійно-категоріальний апарат, класифікація видів антикризової політики, методи діагностики криз з урахуванням галузевих особливостей. Металургія та машинобудування є кризочутливими галуззями через довгий виробничий цикл, високу капіталомісткість, коопераційні зв'язки та залежність від зовнішньої кон'юнктури. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на короткострокову фінансову стабілізацію, часто неефективні, оскільки не враховують необхідності структурної перебудови, технологічного оновлення та збереження кадрового потенціалу. Таким чином, виникає об'єктивна потреба в розробці науково обґрунтованих напрямів удосконалення антикризової політики машинобудівних підприємств. Особливої актуальності все це набуває в умовах післявоєнної відбудови економіки України, де металургія та машинобудування відіграватиме ключову роль. Недостатня розробленість теоретичних і прикладних аспектів зумовила вибір теми дослідження, його мету, завдання, об'єкт, предмет і логіку.

*Об'єктом дослідження* є процес розробки напрямів удосконалення управління антикризовою політикою підприємства.

*Предметом дослідження* є обґрунтування розробки теоретичних, методичних, аналітичних і практико-рекомендаційних напрямів, які будуть сприяти удосконаленню управління антикризовою політикою підприємства.

*Метою кваліфікаційної роботи* є розробка теоретично обґрунтованих і практично спрямованих напрямів удосконалення управління антикризовою

політикою підприємства для забезпечення його стійкості, адаптивності та результативності в умовах економічної нестабільності. Дана мета реалізується за рахунок вирішення наступних завдань: виконати аналіз теоретичних і методичних особливостей розробки напрямів удосконалення управління антикризовою політикою підприємства; здійснити дослідження підприємницької діяльності ПрАТ «Завод «Фрегат»; деталізувати процедури розробки напрямів удосконалення управління антикризовою політикою підприємства.

Реалізація поставленої мети ґрунтується на застосуванні наступних методів дослідження: метод системно-імітаційного моделювання динаміки, індексний, експертний, статистичний, порівняльний, логічний, економічний, абстрактний метод тощо.

*Теоретичною та методичною основою* є праці різних науковців і практичних спеціалістів з питань дослідження підприємницької діяльності металургійно-машинобудівних підприємств, які спеціалізуються, на виробництві техніки для сільського господарства, харчової та переробної промисловості, виробів суднового машинобудування та гідравліки, оснащення для базових областей промисловості, товарів широкого вжитку, а також розробці напрямів удосконалення управління антикризовою політикою підприємства. В процесі обґрунтування даного дослідження здобувач використав дані виробничої, статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності ПрАТ «Завод «Фрегат», враховуючи річні звіти за період 2023-2025рр., а також матеріали виробничої діяльності оперативного та первинного обліків.

Отримані результати в кваліфікаційній роботі здобувача варто застосовувати на машинобудівних підприємствах для ефективної процедури розробки напрямів удосконалення управління антикризовою політикою підприємства. Практична цінність полягає в тому, що запропоновані рішення забезпечують постійне дослідження загроз банкрутства, швидке реагування на них і подолання випадків настання фактичної фінансової неспроможності. Разом з тим, всі напрацювання в даній роботі можуть бути впроваджені у підприємницьку діяльність ПрАТ «Завод «Фрегат» та іншими металургійно-машинобудівними підприємствами України.

# РОЗДІЛ 1 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні засади формування антикризової політики підприємства: сутність, цілі, принципи та механізми реалізації

Сучасне ринкове середовище характеризується високою турбулентністю, нестабільністю та поширенням кризових явищ різного генезису. Глобалізація, технологічні зрушення, геополітична напруженість, циклічність економічного розвитку, наслідки пандемій та військові дії створюють перманентний фон загроз для діяльності промислових підприємств. У цьому контексті особливого значення набуває формування ефективної антикризової політики підприємства (АКПП), як системи управлінських рішень, спрямованих на запобігання, подолання та мінімізацію наслідків кризи. Теоретичне осмислення сутності, цілей, принципів та механізмів АКПП є базисом для розробки практичних інструментів антикризового управління.

Категорія «антикризова політика підприємства» пройшла тривалу еволюцію - від концепції «реактивного лікування симптомів» до «проактивного управління стійкістю». При цьому наголосимо, що варто дослідити основні наукові школи та їх внесок:

- класична школа (М. Портер, А. Чандлер, І. Ансофф) розглядала кризу, як відхилення від нормального стану рівноваги, спричинене помилками стратегічного планування, або зовнішніми шоками; при цьому головна ідея полягає в необхідності структурних реорганізацій, скорочення витрат і концентрації на ключових компетенціях; однак класичний підхід залишається реактивним - дії розпочинаються лише після настання кризових симптомів [10, 27];

- кейнсіанська традиція (Дж.М. Кейнс, Х. Мінські) акцентує роль макроекономічних дисбалансів та «кредитних бульбашок» як джерел криз; для мікрорівня це означає важливість управління фінансовою структурою

капіталу, підтримання резервів ліквідності та забезпечення доступу до зовнішнього рефінансування [24];

- теорія життєвих циклів І. Адізеса та модель «організаційної рутини» Р. Нельсона та С. Вінтера зміщують фокус на «старіння» організаційних структур та нездатність адаптуватися до змін; згідно з цією логікою, кожне підприємство неминуче проходить через фази криз зростання (лідерства, автономії, контролю, бюрократизації); тому антикризова політика має бути не окремим «ремонт», а вбудованою функцією розвитку [14, 36];

- сучасна школа управління стійкістю (resilience management) трактує кризу, як можливість для оновлення; антикризова політика - це здатність системи поглинати збурення, самоорганізовуватися та навчатися на помилках [2].

На основі аналізу наукових підходів можна запропонувати наступне визначення: АКПП - це динамічна система принципів, методів та інструментів, що забезпечує безперервний моніторинг загроз, швидке впровадження стабілізаційних заходів (оперативних і фінансових) та, у разі глибокої кризи, системну трансформацію бізнес-моделі з метою збереження економічної безпеки, відновлення платоспроможності та досягнення довгострокової конкурентоспроможності.

Для більш детального розгляду АКПП потрібно провести порівняльне дослідження підходів до її трактування (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз підходів до трактування АКПП

Підхід	Представники	Сутнісне ядро	Сильні сторони	Недоліки
реактивний	М. Портер [10], А. Чандлер [27]	реагування на симптоми кризи, скорочення витрат	швидке зниження відтоку готівки	відсутність превентивності, ризик стратегічної короткозорості
проактивний	І. Адізес [14], П. Друкер [31]	постійний моніторинг та раннє виявлення загроз	можливість запобігти кризі	високі ресурсні витрати на системи early warning
інтегральний	О. Терещенко [38], А. Штангрет [37]	системне поєднання стратегічного та оперативного управління	цілісність, адаптивність	складність впровадження на малих підприємствах

Отже, сучасне розуміння АКПП базується на інтегральному підході, що поєднує превентивну діагностику, оперативну стабілізацію та структурну трансформацію.

Цільова структура АКПП має ієрархічний характер, при цьому головна (генеральна) ціль полягає в забезпеченні виживання підприємства в короткостроковій перспективі з подальшим переходом до сталого розвитку та вона декомпонується на цілі другого та третього рівнів. Для наочності все це можна представити рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Дерево цілей АКПП

З рис. 1.1 необхідно наголосити про наступні особливості:

- стратегічні цілі орієнтовані на горизонт 1-3 роки: пошук нових ринків, диверсифікація, технологічне оновлення та вони досягаються лише після успішної оперативної стабілізації;

- тактичні цілі виступають, як проміжні орієнтири (6-12 місяців): досягнення безбитковості, реструктуризація кредиторської заборгованості, зниження операційних витрат на фіксований відсоток;

- оперативні цілі (до 3 місяців) спрямовані на зупинку відтоку грошових

коштів: скорочення запасів, прискорення інкасації, відстрочення інвестицій.

В процесі дослідження АКПП потрібно представити її ключові завдання враховуючи фази кризи [15], при цьому відмітимо, що для деталізації варто скористатися табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Ключові завдання АКПП залежно від фази кризи

Фаза кризи	Характерні ознаки	Стратегічне завдання	Оперативне завдання	Критерій успіху
прихована (латентна)	повільне зниження рентабельності, зростання запасів	рання діагностика, перегляд бізнес-моделі	впровадження KPI ризиків (early warning)	відсутність зовнішніх сигналів кризи (дефолт, позови)
фінансова нестабільність	касові розриви, прострочена кредиторка	відновлення чистого грошового потоку	реструктуризація кредиторської заборгованості, факторинг	позитивний чистий грошовий потік ( $\geq 3$ місяців)
гостра криза/банкрутство	порушення строків сплати податків, виконавчі провадження	ліквідація, або санація (залежно від шансів)	продаж непрофільних активів, укладання мирової угоди	задоволення вимог кредиторів, або введення санації

Аналізуючи принципи, які виступають фундаментальними правилами та, яких слід дотримуватися при розробці та реалізації антикризових заходів (див. рис.1.2).

Цінним для даного підрозділу є зображення принципів антикризової політики у взаємозв'язку з використанням так називаємих «концентричних кіл» див. рис. 1.3.

Потрібно аналізувати ключові принципи АКПП із формами реалізації [18], при цьому їх деталізацію виконаємо за допомогою табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Опис ключових принципів АКПП із формами реалізації

Принцип	Зміст	Форма реалізації
превентивність	постійний аналіз слабких сигналів зовнішнього та внутрішнього середовища	система early warning: щомісячні стрес-тести ліквідності (LCR, NSFR)
гнучкість	можливість коригувати плани при різкій зміні умов	сценарне планування (3 сценарії: оптимістичний, базовий, песимістичний)
легітимність	суворе дотримання правових норм, особливо при звільненнях, реструктуризації	юридичний супровід кожного антикризового рішення
економічна доцільність	витрати на антикризове управління мають бути меншими за очікувані збитки від кризи	СВА-аналіз (cost-benefit analysis) кожного заходу, порівняльний аналіз «антикриза проти бездіяльності»



Рисунок 1.2 - Класифікація принципів АКПП



Рисунок 1.3 - Концентричні кола взаємозв'язку принципів АКПП

Яку б не використовували АКПП вона повинна включати певний механізм реалізації, що виступає найважливішим з точки зору прикладного аспекту. При цьому доречно виділяти наступні ключові механізми (повинні діяти синхронно, хоча питома вага кожного залежить від фази кризи) [17]:

1) фінансово-економічний механізм спрямований на відновлення платоспроможності та позитивного грошового потоку, при цьому виділяють основні інструменти:

- реструктуризація активів - продаж непрофільних/надлишкових основних засобів, запасів (включаючи бартер);
- реструктуризація пасивів - пролонгація кредитів, перегляд графіків погашення, конвертація боргів у статутний капітал;
- управління оборотним капіталом - факторинг, регресний лізинг, зменшення періоду обороту запасів (зниження складських залишків);
- сек'юритизація боргів (для великих підприємств) - випуск облігацій під забезпечення дебіторської заборгованості.

Фінансова стабілізація виконується за відповідним алгоритмом (див. рис. 1.4).

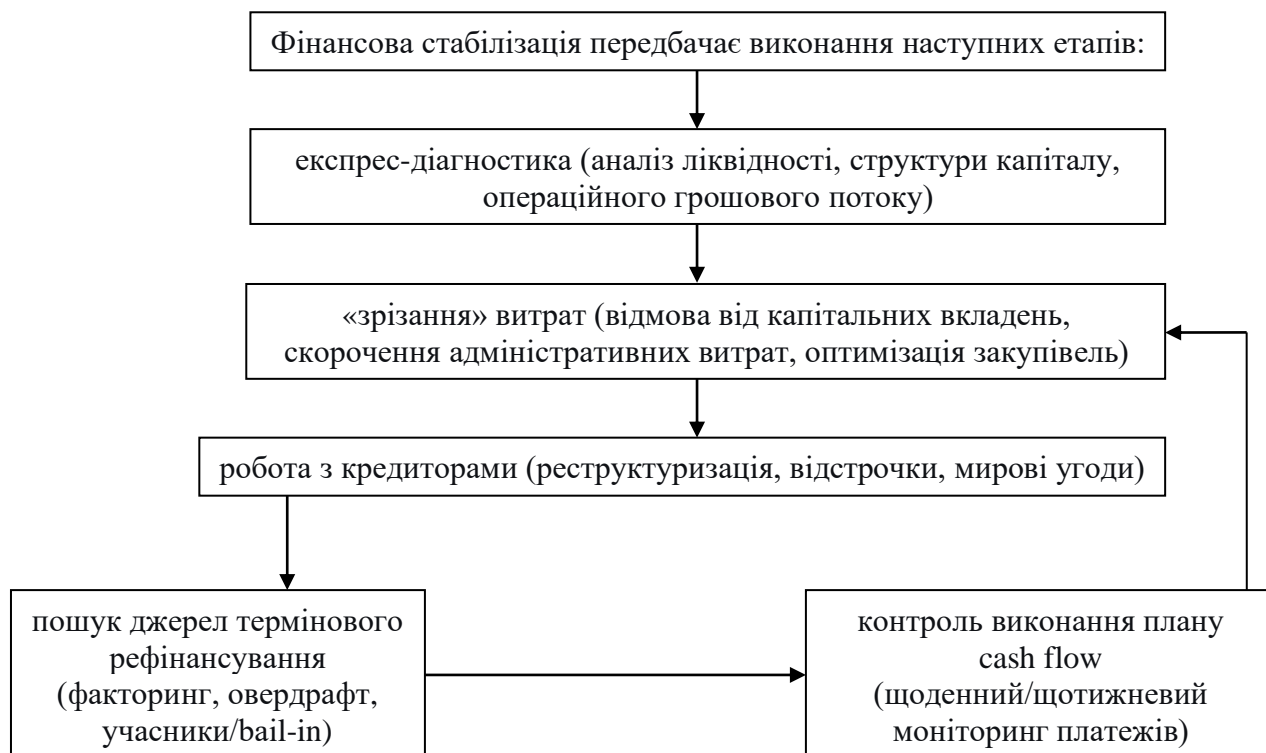


Рисунок 1.4 - Алгоритм фінансової стабілізації

2) організаційно-управлінський механізм включає зміни в структурі управління, делегування повноважень, залучення антикризових менеджерів:

- створення кризового комітету (або штабу) - колегіальний орган із правом приймати оперативні рішення в обхід бюрократичних процедур;
- децентралізація - передача відповідальності за ліквідність на рівень бізнес-одиниць (центрів прибутку);
- аутсорсинг непрофільних функцій (транспорт, охорона, прибирання, ремонти) дозволяє перетворити постійні витрати на змінні;
- зміна мотивації - впровадження КРІ, пов'язаних із грошовим потоком, а не з прибутком або виручкою.

3) маркетинговий механізм (як частина операційної антикризи), при цьому відмітимо, що швидке реагування на падіння попиту відбувається за рахунок наступних заходів:

- агресивне ціноутворення (знижки, акції, розпродаж залишків);
- переупаковка пропозицій у більш дрібні лоти (для зниження порога входження);
- канали дискаунтерів - тимчасовий вихід на ринки з низькими цінами (може вплинути на бренд, але рятує cash flow).

Також потрібно наголосити про моніторинг проведення порівняння попередніх трьох механізмів реалізації АКПП (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Порівняння механізмів реалізації АКПП

Механізм	Типові інструменти	Швидкість ефекту (перші результати)	Основні ризики
фінансовий	рефінансування, факторинг, реструктуризація боргів, сек'юритизація	висока (до 3 місяців)	зростання боргового навантаження, відсоткового ризику
організаційно-управлінський	Lean-виробництво, скорочення персоналу (FTE), аутсорсинг	середня (3-6 місяців)	опір персоналу, втрата ноу-хау, соціальні конфлікти
маркетинговий	агресивне ціноутворення, нові канали збуту, акції	висока (1-2 місяці)	втрата брендової цінності, цінові війни

4) правовий механізм застосовується на пізніх стадіях кризи, або при високому рівні правових ризиків:

- досудова санація - комплекс заходів фінансового оздоровлення без порушення справи про банкрутство, часто за участю інвестора;

- мирова угода з кредиторами - списання частини боргів, або реструктуризація з відстрочкою;

- захист від недружнього поглинання - моніторинг реєстру акціонерів, підготовка позовів, страхування корпоративних прав.

Антикризова політика підприємства не є окремим документом, а представляє собою спеціальний режим функціонування всіх бізнес-процесів, який активується при досягненні порогових значень впливових індикаторів. Для цього пропонується використовувати інтегральну модель на базі циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) [29], адаптованого до кризи (див. рис. 1.5). Також до неї потрібно навести індикатори застосування антикризових механізмів (чинників) [22] (див. табл. 1.5).



Рисунок 1.5 - Інтегральна модель антикризового управління (PDCA в умовах кризи)

Таблиця 1.4 - Індикатори вмикання антикризових механізмів (чинників)

Рівень загрози	Коефіцієнт поточної ліквідності (CR)	Коефіцієнт автономії (Equity/Assets)	Обов'язкові дії
норма (зелена зона)	> 1,5	> 0,5	плановий моніторинг (щомісяця), уточнення кризових планів
передкризовий (жовта зона)	1,0 - 1,5	0,3 - 0,5	активізація антикризового штабу, запуск плану стабілізації, переговори з кредиторами
критичний (червона зона)	< 1,0	< 0,3	запуск процедури санації (або ліквідаційної процедури), повний перегляд бізнес-моделі, залучення зовнішнього антикризового керуючого

Отже, досліджено теоретичні засади формування АКПП в процесі, якого було встановлено, що її сучасне розуміння еволюціонувало від реактивного «лікування симптомів» до проактивного управління стійкістю, що базується на інтегральному підході. Запропоновано найбільш реальне визначення АКПП, як динамічної системи принципів, методів та інструментів, що забезпечує безперервний моніторинг загроз, оперативну стабілізацію та, за необхідності, трансформацію бізнес-моделі. Представлено дерево цілей АКПП (стратегічні, тактичні, оперативні) та систематизовано її ключові принципи, представлені у вигляді концентричних кіл. Визначено чотири механізми її реалізації, які мають діяти синхронно. Для практичної імплементації запропоновано інтегральну модель на базі циклу PDCA, адаптовану до умов кризи. Отримані теоретичні положення створюють підґрунтя для подальшого аналізу чинної антикризової політики, дослідженню методичного інструментарію та розробки напрямів її удосконалення.

## 1.2 Методичний інструментарій дослідження та оцінювання ефективності антикризової політики підприємства

Сучасне функціонування промислових підприємств в умовах турбулентної економіки, посиленої пандемічними, макроекономічними та безпековими шоками, об'єктивно потребує формування дієвої антикризової політики (АКП). Ефективність АКП визначається не стільки окремими тактичними діями, скільки

здатністю методичного інструментарію своєчасно ідентифікувати кризові явища, оцінити глибину дестабілізації та обрати адекватні механізми стабілізації. У сучасній науковій літературі [1, 3, 5] склалися наступні концептуальні підходи до оцінювання АКП: ресурсний (акцент на достатності та якості задіяних ресурсів); процесний (акцент на швидкості та повноті реалізації антикризових заходів); результативний (акцент на досягненні цільових фінансово-економічних показників). Їх інтеграція формує базис методичного інструментарію, який більш детально розглянемо нижче.

Методичний інструментарій оцінювання АКП доцільно структурувати за наступними ієрархічними рівнями, що утворюють «піраміду методів» (див. рис. 1.6), при цьому наголосимо, що така побудова дозволяє послідовно переходити від ретроспективної діагностики до формування прогнозних сценаріїв [34].



Рисунок 1.6 - Піраміда методів оцінювання ефективності АКП

Найбільш уживаними методами глибинної діагностики (1-й рівень) є інтегральні моделі прогнозування банкрутства, адаптовані до галузевої специфіки металургійно-машинобудівних підприємств. У табл. 1.5 представимо

порівняльний аналіз найпоширеніших моделей із зазначенням їх переваг та обмежень у контексті оцінювання саме антикризової політики [35].

Таблиця 1.5 - Порівняльний аналіз моделей діагностики кризових явищ, які застосовуються в межах АКП

Модель	Базова формула (скорочено)	Переваги	Обмеження для оцінки АКП
Альтмана Z-score (1968) для виробничих підприємств	$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$ ( $X_1$ - чистий оборотний капітал/активи, $X_2$ - нерозподілений прибуток/активи, $X_3$ - ЕВІТ/активи, $X_4$ - ринкова вартість власного капіталу/балансова вартість зобов'язань, $X_5$ - чистий дохід/активи)	висока точність прогнозу (95% на один рік), світове визнання, обчислювальна простота	не враховує управлінські дії та якість антикризового менеджменту; орієнтована на статистику, а не на динаміку оздоровлення
Спрінгейта Z (1978)	$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$ (A - робочий капітал/активи, B - ЕВІТ/активи, C - ЕВТ/поточні зобов'язання, D - виручка/активи)	краще адаптована для виробничих фірм; нижча чутливість до облікової політики	не відображає динаміку антикризових заходів; потребує періодичного перерахунку вагомості для різних галузей
Ліса (1972)	$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$ ( $X_1$ - оборотний капітал/активи, $X_2$ - ЕВІТ/активи, $X_3$ - нерозподілений прибуток/активи, $X_4$ - власний капітал/позиковий капітал)	простота розрахунку, низькі вимоги до вихідних даних	низька передбачувальна сила на горизонті понад 2 роки; нечутливість до оперативних управлінських впливів
Модифікована модель для оцінки АКП	$Z_{\text{АКП}} = \alpha Z_{\text{базова}} + \beta I_{\text{управл}} + \gamma I_{\text{лікв}}$ , де $\alpha, \beta, \gamma$ - вагові коефіцієнти ( $\alpha + \beta + \gamma = 1$ ); $I_{\text{управл}}$ - індекс управлінської реакції, $I_{\text{лікв}}$ - індекс заходів з відновлення ліквідності	враховує якість антикризового менеджменту; дозволяє розділити внесок фінансових та управлінських факторів	потребує експертних оцінок для калібрування $I_{\text{управл}}$ та $I_{\text{лікв}}$ ; необхідне навчання персоналу

**Примітка:**  $I_{\text{управл}}$  розраховується, як середньозважена оцінка швидкості прийняття рішень (частка оперативних нарад за фактом від плану), виконання планів санації (відсоток виконаних заходів) та якості комунікації (індекс інформованості персоналу).

Додатковими діагностичними інструментами, що рекомендуються для використання в рамках АКП, є [26]:

- логіт-моделі (ймовірність дефолту залежно від співвідношення

зобов'язань та активів);

- пробіт-моделі (для бінарної класифікації «криза/некриза» з урахуванням галузевих медіан);

- метод головних компонент (для зниження розмірності при великій кількості фінансових індикаторів).

Формування системи показників оцінювання АКП має ґрунтуватися на наступних принципах:

- системності - охоплення всіх ключових аспектів діяльності підприємства в кризі;

- динамічності - можливість відстеження змін показників у коротких часових інтервалах (щотижнево або щомісяця);

- альтернативності - наявність порогових значень (сигнальних рівнів) для різних сценаріїв розвитку подій;

- економічності - витрати на моніторинг та оцінювання не повинні перевищувати 5% бюджету антикризових заходів (емпірично встановлений поріг доцільності).

Ключовим є розподіл критеріїв на три взаємопов'язані групи [20], які комплексно характеризують ефективність АКП (див. рис. 1.7).



Рисунок 1.7 - Групи критеріїв оцінювання ефективності АКП

Для кількісної оцінки ефективності антикризової політики пропонується інтегральний показник  $E_{\text{АКП}}$ , що розраховується як зважена сума 3 субіндексів [30]:

$$E_{\text{АКП}} = \omega_1 * I_{\text{фін-екон}} + \omega_2 * I_{\text{оп-упр}} + \omega_3 * I_{\text{риз-ад}},$$

де  $\omega_1, \omega_2, \omega_3$  - вагові коефіцієнти, що визначаються методом аналізу ієрархій Т. Сааті, або експертним шляхом (рекомендовані значення:  $\omega_1 = 0,5; \omega_2 = 0,3; \omega_3 = 0,2$ ;

$I_{\text{фін-екон}}$  - субіндекс фінансового оздоровлення (нормований показник від 0 до 1, розрахований як середнє геометричне нормованих значень коефіцієнта поточної ліквідності, рентабельності активів і коефіцієнта автономії);

$I_{\text{оп-упр}}$  - субіндекс операційної ефективності антикризових заходів (нормований показник, що враховує відсоток виконання плану санації, зниження операційних витрат та скорочення циклу «замовлення - оплата»);

$I_{\text{риз-ад}}$  - субіндекс зниження ризику втрати бізнесу (нормований показник, що включає динаміку ймовірності банкрутства за Z-моделлю, коефіцієнт виживання персоналу та диверсифікацію клієнтської бази);

Нормування кожного з субіндексів здійснюється за формулою [30]:

$$I_{\text{норм}} = \frac{X_{\text{факт}} - X_{\text{min}}}{X_{\text{max}} - X_{\text{min}}},$$

де  $X_{\text{факт}}$  - фактичне значення показника;

$X_{\text{min}}, X_{\text{max}}$  - мінімальне та максимальне значення за репрезентативною вибіркою (або за галузевими нормативами), при цьому для показників, зростання яких свідчить про погіршення ситуації, застосовується обернене нормування.

Ефективність АКП не є статичною величиною, вона суттєво варіює залежно від глибини кризи та цілей, що домінують на певній фазі, при цьому виділяють наступні фази кризи [4]:

- латентну (приховану, коли симптоми вже існують, але ще не усвідомлені або не спричинили збоїв);
- гостру (криза проявляється у вигляді падіння ліквідності, зростання

кредиторської заборгованості, зупинок виробництва);

- вихід із кризи (стабілізація та початок відновлення).

Для кожної фази застосовуються специфічні методи та ключові показники [4], які узагальнено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - Матриця методів оцінювання ефективності АКП за фазами кризи

Фаза кризи	Основне завдання АКП	Метод оцінювання	Ключовий показник	Періодичність оцінки
латентна	раннє попередження та недопущення переходу в гостру фазу	трендовий аналіз (ковзне середнє, експоненціальне згладжування) + модель Альтмана / Спрінгейта на місячних даних	Z-рахунок у динаміці (темپ зниження за 3-6 місяців)	щомісяця
гостра	стабілізація грошового потоку (cash-flow), запобігання дефолту	аналіз розриву ліквідності (Liquidity Gap Analysis), стрес-тестування платіжного календаря	коефіцієнт покриття дефіциту (відношення наявних джерел покриття до величини касового розриву)	щотижня (або щоденно в пік кризи)
вихід із кризи	відновлення рентабельності та створення «подушки безпеки»	CVP-аналіз (точка беззбитковості), розрахунок економічної доданої вартості (EVA), аналіз беззбитковості за 3 сценаріями	термін повернення до докризового рівня ROI (у місяцях) / відновлена рентабельність продажів	щоквартально

Для інтегрального оцінювання швидкості реагування АКП (що є особливо важливим у гострій фазі) пропонується коефіцієнт антикризової спритності ( $K_{AKCpr}$ , Agility) [13]:

$$K_{AKCpr} = \frac{T_{\text{реакції, ринок}} - T_{\text{реакції, підприємство}}}{T_{\text{реакції, ринок}}} * 100\%,$$

де  $T_{\text{реакції, ринок}}$  - середньогалузевий час реагування, визначений за даними бенчмаркінгу, або ретроспективного аналізу, дні;

$T_{\text{реакції, підприємство}}$  - час від виникнення першої симптоматичної ознаки кризи до початку активних антикризових заходів, дні.

Якщо:  $K_{AKCpr} > 0$  - підприємство реагує швидше за середньогалузеві показники (випереджальна АКП);  $K_{AKCpr} = 0$  - реакція на рівні галузевого

стандарту;  $K_{AKC_{np}} < 0$  - несвоєчасна реакція, яка потребує перегляду процедур моніторингу. Емпіричні дослідження показують, що підприємства з мають на 40-50% вищу ймовірність успішного виходу з кризи без процедури банкрутства.

Антикризова політика має враховувати системну взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на її результативність. Для кількісної оцінки таких впливів застосовується дисперсійно-факторна модель, а також регресійний аналіз на основі панельних даних [33] (див. рис. 1.8).

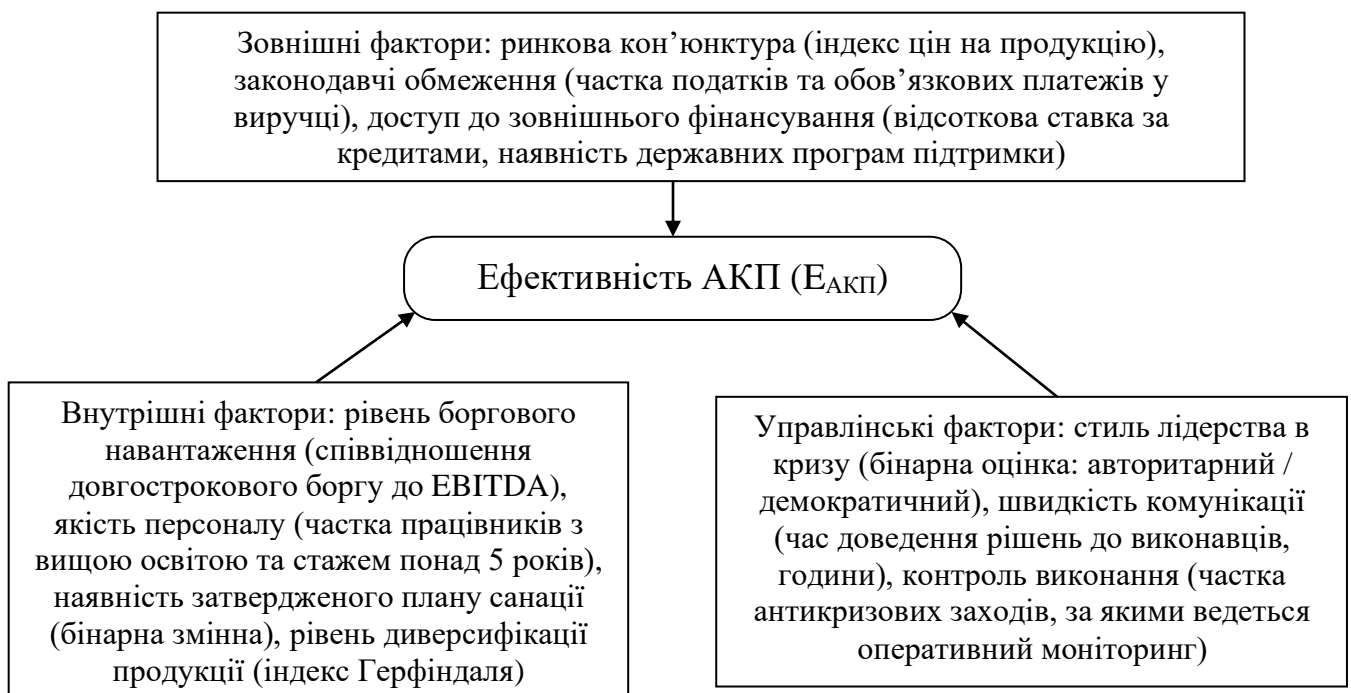


Рисунок 1.8 - Детермінанти ефективності антикризової політики

Факторний аналіз ефективності АКП проводиться за множинною регресійною моделлю наступного вигляду [23]:

$$E_{AKP} = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \dots + \beta_n * X_n + \varepsilon,$$

де  $E_{AKP}$  - інтегральний показник ефективності АКП (від 0 до 1);

$\beta_0$  - вільний член;

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$  - коефіцієнти регресії, які відображають вплив окремого фактора;

$X_1, X_2, \dots, X_n$  - фактори, які піддаються кількісній оцінці;

-  $\varepsilon$  - випадкова помилка.

Для забезпечення порівнянності впливу різних за шкалою факторів доцільно використовувати стандартизовані коефіцієнти регресії (бета-коефіцієнти). Вони дозволяють ранжувати фактори за силою впливу на результативний показник. Наприклад, якщо  $\beta_{\text{стандарт}}(X2) > \beta_{\text{стандарт}}(X1)$ , то боргове навантаження має відносно більший вплив на ефективність АКП, ніж ліквідність.

Практичні рекомендації щодо застосування факторної моделі [23]:

- мінімальний розмір вибірки - не менше 30 спостережень (кварталів або місяців);
- перевірка мультиколінеарності за допомогою VIF-фактора (Variance Inflation Factor), допустиме значення  $< 5$ ;
- використання робастних стандартних помилок (Huber-White) для корекції гетероскедастичності.

Найбільш дієвим інструментом оцінювання потенційної ефективності АКП (ex ante), тобто до її повномасштабного впровадження, або на етапі планування є сценарне моделювання. Рекомендується будувати наступні базові сценарії: оптимістичний; помірний/базовий; песимістичний з подальшою оцінкою ймовірності досягнення цільових значень  $E_{\text{АКП}}$  (див. табл. 1.7). Для цього доцільно використовувати метод Монте-Карло (не менше 10000 ітерацій), який дозволяє врахувати випадкові коливання ключових змінних [40].

Таблиця 1.7 - Параметри сценаріїв для оцінювання ефективності АКП для металургійно-машинобудівного підприємства

Сценарій	Ймовірність (експертна)	Зміна виручки, %	Зміна операційних витрат, %	Доступ до кредитів	Цільова ефективність АКП ( $E_{\text{АКП}}$ )
оптимістичний	0,25	15% (зростання цін на продукцію)	-5% (економія на логістиці)	вільний (кредитна лінія відкрита, ставка 10-12%)	$> 0,75$
помірний/ базовий	0,50	-5% (незначне падіння попиту)	10% (через інфляцію сировини)	обмежений (кредитний рейтинг погіршено, ставка 16-18%)	0,50 - 0,75
песимістичний	0,25	-25% (різке падіння попиту на 2-3 квартали)	25% (зростання тарифів, ускладнення імпорту)	відсутній (відмова банків, необхідна реструктуризація)	$< 0,50$

Методика розрахунку сценарних значень  $E_{AKП}$  передбачає [40]:

- побудову прогнозного звіту про фінансові результати та звіту про рух грошових коштів для кожного сценарію;
- розрахунок субіндексів  $I_{\text{фін-екон}}$ ,  $I_{\text{оп-упр}}$ ,  $I_{\text{риз-ад}}$  на основі прогнозних даних;
- агрегування з урахуванням вагових коефіцієнтів  $\omega_1, \omega_2, \omega_3$ .

Стрес-тестування - це окремий різновид сценарного аналізу, який передбачає оцінку стійкості АКП до реалізації малоймовірних, але критичних подій («чорних лебедів»). Рекомендується тестувати такі стресові сценарії [39]:

- різке падіння попиту на ключову продукцію на 50% протягом 1 місяця;
- розрив ланцюгів постачання ключової сировини на 3 і більше місяців;
- раптове підвищення ключової відсоткової ставки на 10% (для підприємств із плаваючою ставкою за кредитами);
- форс-мажорні обставини (блокування рахунків, арешт майна тощо).

Методичний прийом для стрес-тестування - варіація коефіцієнта  $\beta$  у моделі дисконтованих грошових потоків (DCF) для оцінки інвестиційних антикризових проєктів, а так побудова «карти чутливості»  $E_{AKП}$  до зміни кожного з ключових параметрів [11].

На основі узагальнення викладеного інструментарію пропонується покроковий алгоритм, який може використовуватися аналітичними відділами підприємств (відділ економічного аналізу, департамент ризик-менеджменту, антикризовий комітет). Алгоритм складається з шести послідовних кроків [25]:

- 1) крок 1 - діагностика кризових симптомів (1-2 дні, фінансовий відділ):
  - вхідні дані: фінансова звітність за останні 3-5 років, оперативні дані про надходження та платежі;
  - дії: розрахунок Z-моделі (Альтман / Спрінгейт), коефіцієнта антикризової спритності, трендовий аналіз ключових індикаторів (коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність активів);
  - вихід: висновок про наявність кризових явищ;
- 2) крок 2 - ідентифікація фази кризи (0,5-1 день, антикризовий комітет):

- вхідні дані: результати кроку 1, дані про наявний касовий розрив, прострочену кредиторську заборгованість;

- дії: класифікація за матрицею «Z-рахунок - ліквідність» (латентна, гостра, фаза виходу);

- вихід: фаза кризи та відповідний набір методів оцінювання;

3) крок 3 - розрахунок інтегрального показника  $E_{AKП}$  (3-5 днів, аналітична група):

- вхідні дані: фінансова звітність, звіти про виконання антикризових заходів (план-факт);

- дії: розрахунок субіндексів  $I_{\text{фін-екон}}$ ,  $I_{\text{оп-упр}}$ ,  $I_{\text{риз-ад}}$  та їх агрегування за вагами коефіцієнтами  $\omega_1$ ,  $\omega_2$ ,  $\omega_3$ ;

- вихід: значення  $E_{AKП}$  (від 0 до 1) та його інтерпретація (низька/середня/висока ефективність);

4) крок 4 - факторний аналіз та визначення «вузьких місць» (1 тиждень, аналітична група + експерти):

- вхідні дані: факторна модель, експертні оцінки  $I_{\text{оп-упр}}$ ;

- дії: побудова регресії (або кореляційного аналізу), розрахунок бета коефіцієнтів, виявлення факторів із найбільшим негативним впливом на  $E_{AKП}$ ;

- вихід: перелік критичних факторів (вузьких місць) та рекомендації щодо їх усунення;

5) крок 5 - сценарне моделювання та стрес-тестування (за потреби, 3-5 днів, планово-економічний відділ):

- вхідні дані: прогнозні бюджети, ймовірності сценаріїв;

- дії: побудова трьох сценаріїв, розрахунок  $E_{AKП}$  для кожного, оцінка чутливості, стрес-тестування до «чорних лебедів»;

- вихід: ймовірнісний розподіл  $E_{AKП}$  на горизонті 6-12 місяців;

6) крок 6 - формування висновку та рекомендацій (1-2 дні, антикризовий комітет):

- вхідні дані: всі попередні вхідні дані;

- дії: зіставлення фактичної / прогнозної ефективності з цільовими орієнтирами (бенчмарки, галузеві норми);

- вихід: рівень ефективності АКП (низький / середній / високий), перелік першочергових заходів, скоригований план санації.

Таким чином, було проведено дослідження теоретичних і методичних засад розробки напрямів удосконалення управління антикризовою політикою підприємства. Встановлено, що сучасна антикризова політика еволюціонувала від реактивного «лікування симптомів» до проактивного управління стійкістю на основі інтегрального підходу. Запропоновано більш сучасне та практикоорієнтоване визначення АКПП як динамічної системи, що забезпечує моніторинг загроз, оперативну стабілізацію та трансформацію бізнес-моделі. Розроблено дерево цілей, систематизовано принципи у вигляді концентричних кіл і визначено чотири синхронні механізми реалізації АКПП. Для практичної імплементації запропоновано інтегральну модель на базі циклу PDCA, адаптовану до умов кризи. Сформовано методичний інструментарій оцінювання АКП у вигляді «піраміди методів» (від діагностики до сценарного моделювання) та розрахунку інтегрального показника ефективності  $E_{AKP}$ . Отримані теоретичні положення та методичний інструментарій створюють підґрунтя для подальшого аналізу чинної антикризової політики та розробки напрямів її удосконалення.

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### ПрАТ «ЗАВОД «ФРЕГАТ»

#### 2.1 Загальна характеристика металургійно-машинобудівного підприємства

ПрАТ «Завод «Фрегат» є одним з провідних металургійно-машинобудівних підприємств України, яке розташоване у місті Первомайськ Миколаївської області. Завод виступає одним з найбільших в країні виробників техніки для сільського господарства, харчової та переробної промисловості, виробів суднового машинобудування та гідравліки, оснащення для базових областей промисловості, товарів широкого вжитку [21].

В кінці 60-х років минулого століття було закінчено проектування та розпочато будівництво заводу суднових механізмів в м. Первомайську, Миколаївської області. І вже в 1969 році була випущена перша партія нової продукції - аксіально-поршневих насосів АПН-200. Паралельно з цим велася підготовка виробництва суднових лебідок, засобів механізації технологічних процесів і нестандартного обладнання для суднобудівної галузі. У 1972р. була прийнята Постанова Ради Міністрів СРСР про організацію виробництва самохідних дощувальних установок за ліцензією однієї з провідних компаній США. За наступні 20 років їх було випущено більше 33 тис. штук. Одночасно серійно випускалися лебідки електричні тралові, підрулюючі пристрої, гідравлічні установки кранів вантажопідйомністю 63 т і інше суднове обладнання. З розвалом Радянського Союзу припинили існування загальнодержавні програми розвитку суднобудування та меліорації. Продукція заводу стала незатребуваною. Було прийнято рішення використовувати виробничі потужності підприємства для випуску абсолютно нових виробів, що користуються попитом на ринку. Після ретельних маркетингових досліджень було вибрано три основних напрямки: сільськогосподарське машинобудування, обладнання для нафтогазового комплексу та оцинковані металоконструкції. У найкоротші терміни заводськими інженерами були спроектовані унікальні

гідравлічні агрегати для обслуговування нафтових і газових свердловин. Протягом 2-х років освоєно та розпочато серійний випуск посівних агрегатів АПП-6, борон-плугів дискових шириною захвату 2,4 м і 4,2 м, обприскувача штангового ОСШ-2500, широкої номенклатури млино-елеваторного обладнання. Розширено сферу діяльності цеху гідравліки. Крім судновий гідроапаратури, випускаються вироби для гірничорудної та автомобільної промисловості. Виробництво оцинкованих дорожніх огорожень почалося з пропозиції німецької фірми про постачання цих виробів в Німеччину. Перша партія готової продукції була відвантажена в Німеччину в 1998р. В даний час завод постачає великі обсяги оцинкованих металоконструкцій на ринки Західної Європи. З введенням в дію нового ДСТУ на дорожнє будівництво в Україні відкривається широка перспектива по комплектації українських автобанів нашими виробами. Новий етап в житті Заводу почався в 2007р. з приходом нових власників. Закінчився період невизначеності і безвідповідальності, новосформовані Спостережна Рада та Правління підприємства здійснюють системну програму з реформування системи управління, підвищення ефективності виробництва, розробляють і реалізують ряд інвестиційних проєктів. Криза, що почалася в кінці 2008р. не застала завод зненацька. Завдяки вивіреною кадровій політиці, оперативному реагуванню на зміни ринкового попиту, наполегливої та сумлінної роботи співробітників підприємства, воно не тільки ні на день не зупиняло роботу, а й нарощувало обсяги виробництва, знаходило нових партнерів, освоювало нові ринки [21].

Місцезнаходження: 55210, Україна, Миколаївська обл., Первомайський р-н, м. Первомайськ, вул. Корабельна, буд. 50/1; номер телефону: 0503662775; адреса електронної пошти для офіційного каналу зв'язку: mail@fregat.mk.ua; ідентифікаційний код юридичної особи: 14312387; найменування видів діяльності відповідно до кодів за КВЕДом: 28.30 - виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства; 25.21 - виробництво радіаторів і котлів центрального опалення; 28.99 - виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у. [21].

Статутний капітал дорівнює 10967050,00 грн і він поділений на 43868200 штук простих іменних акцій та номінальна вартістю склала 0,25 грн кожна [21].

Наголосимо, що ПрАТ «Завод «Фрегат» має в своєму складі наступні відокремлені підрозділи [21]:

1) Східна філія ПрАТ «Завод «Фрегат» виступає відокремленим підрозділом ПрАТ «Завод «Фрегат», яка розташована на одній з товариством території, не юридична особа, здійснює свою діяльність від його імені; філія створена згідно з рішенням Наглядової ради Товариства - протокол № 32 від 01.08.2011р.; дата державної реєстрації - 01.08.2011р.; орган державної реєстрації - Виконавчий комітет Первомайської міської ради; місцезнаходження: 55210, Україна, Миколаївська область, Первомайський р-н, м. Первомайськ, вул. Корабельна, буд. 50/5; основними видами діяльності філії є: 25.21 - виробництво радіаторів і котлів центрального опалення; 28.30 - виробництво машин та устаткування для сільського та лісового машинобудування; 28.99 - виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у.; 22.19 - виробництво інших гумових виробів; 22.21 - виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас; 33.12 - ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення; 33.11 - ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів; 25.62 - механічне оброблення металевих виробів; 25.50 - кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія; 24.33 - холодне штампування та гнуття;

2) Дніпровська філія ПрАТ «Завод «Фрегат» є відокремленим підрозділом ПрАТ «Завод «Фрегат»ФРЕГАТ", яка розташована на відокремленої території, не юридичною особою, здійснює свою діяльність від його імені; філія створена згідно з рішенням Наглядової ради Товариства - протокол № 5 від 28.01.2013р.; дата державної реєстрації - 31.01.2013р.; орган державної реєстрації - Виконавчий комітет Первомайської міської ради; місцезнаходження: 55210, Україна, Миколаївська область, Первомайський р-н, м. Первомайськ, вул. Корабельна, буд. 50/4; основними видами діяльності філії є: 28.30 - виробництво машин та устаткування для сільського та лісового машинобудування; 24.33 - холодне штампування та гнуття; 22.21 - виробництво

плит, листів, труб і профілів із пластмас; 22.19 - виробництво інших гумових виробів; 33.12 - ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення; 33.11 - ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів; 28.99 - виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у.; 25.62 - механічне оброблення металевих виробів; 25.50 - кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія; 25.21 - виробництво радіаторів і котлів центрального опалення; 68.10 - купівля та продаж власного нерухомого майна; 85.32 - професійно-технічна освіта.

Розглядаючи організаційну структуру ПрАТ «Завод «Фрегат» потрібно відмітити, що вона включає органи управління, служби технічного та матеріального забезпечення, виробничі підрозділи, фінансово-економічні підрозділи, соціально-побутову сферу та адміністративні служби, які підпорядковані голові Правління [21].

Продукцію ПрАТ «Завод «Фрегат» для наочності представимо у вигляді рис. 2.1.



Рисунок 2.1 - Продукція ПрАТ «Завод «Фрегат»

Найбільш важливим аспектом даного підрозділу є дослідження складу та структури обсягу виробництва та реалізації основних видів продукції у грошовому вираженні [21] (див. табл. 2.1).

На основі моніторингу табл. 2.2 можна зробити такі висновки:

1) загальна оцінка діяльності підприємства: різке зниження загальних обсягів у 2025р.; загальний обсяг виробництва скоротився зі 160125,0 тис.грн у 2024р. до 47484,0 тис.грн у 2025р., тобто падіння майже в 3,4 рази; аналогічна тенденція спостерігається й за реалізацією; це свідчить про глибоку кризу на підприємстві у 2025р.;

2) аналіз за окремими видами продукції:

- військові транспортні засоби є ключовим продуктом, але з нестабільною динамікою; частка цієї категорії є найбільшою в структурі понад 57-70%; абсолютні обсяги виробництва цього виду продукції коливаються: 2023 р. - 60834,0 тис.грн, 2024 р. - 92905,0 тис.грн, тобто зростання, 2025 р. - 27767,0 тис.грн, а саме різке падіння; це вказує на залежність підприємства від державних оборонних замовлень та їхню нестабільність;

- будівельні металеві конструкції - катастрофічне падіння у 2025р.; обсяги виробництва впали з 27397,0 тис.грн у 2024р. році до 7481,0 тис.грн у 2025р., тобто майже в 3,7 рази, а частка скоротилася з 17,11% до 15,75%; це може бути пов'язано зі згоранням інвестиційних проєктів у будівництві;

- сільськогосподарські машини - неоднозначна динаміка; у 2024р. спостерігалось підвищення до 24595,0 тис.грн, проте у 2025р. обсяги різко впали до 9461,0 тис.грн, хоча частка в структурі зросла до 19,92%; це свідчить проте, що падіння в інших сегментах було ще глибшим;

- поява нових напрямів у 2025р.; у звітному році з'явилися два нові види діяльності: механічне оброблення металів 2,17% за реалізацією та лиття металів 4,45% за виробництвом і 3,95% за реалізацією; їхні обсяги є незначними, але поява може свідчити про спроби диверсифікації;

- інші види продукції - практично зникли; їхня частка скоротилася з 10,96%/8,44% у 2023р. відповідно за виробництвом/реалізацією до 1,39%/1,11%

Таблиця 2.1 - Склад і структура обсягу виробництва та реалізації основних видів продукції

Найменування основних видів продукції	2023р.				2024р.				2025р.			
	виробл. у грош. формі (тис.грн), тис.грн	у % до всієї виробл. прод.	реал. у грош. формі (тис.грн), тис.грн	у % до всієї реал. прод.	виробл. у грош. формі (тис.грн), тис.грн	у % до всієї виробл. прод.	реал. у грош. формі (тис.грн), тис.грн	у % до всієї реал. прод.	виробл. у грош. формі (тис.грн), тис.грн	у % до всієї виробл. прод.	реал. у грош. формі (тис.грн), тис.грн	у % до всієї реал. прод.
машини сільсько-господарські для рослинництва	10329,0	10,15	10397,0	7,42	24595,0	15,36	24612,0	13,05	9461,0	19,92	9476,0	19,92
виробництво будівельних металевих конструкцій та частин конструкцій	19422,0	19,10	19422,0	13,86	27397,0	17,11	27397,0	14,53	7481,0	15,75	7481,0	15,73
виробництво військових транспортних засобів	60834,0	59,79	98458,0	70,28	92905,0	58,02	120954,0	64,14	27767,0	58,48	27171,0	57,12
оброблення металів та нанесення покриття на метали; механічне оброблення металевих виробів	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1030,0	2,17
лиття металів	-	-	-	-	-	-	-	-	2120,0	4,46	1879,0	3,95
інші види продукції	11153,0	10,96	11823,0	8,44	15228,0	9,51	15609,0	8,28	655,0	1,39	534,0	1,11
разом	101738,0	100	140100,0	100	160125,0	100	188572,0	100	47484,0	100	47571,0	100

у 2025р., що свідчить про згорання непрофільних, або нерентабельних напрямів.

Підприємство демонструє критичне падіння виробничих і реалізаційних обсягів у 2025р. майже в чотири рази порівняно з 2024р.. Основною причиною є різке скорочення виробництва та реалізації військових транспортних засобів, як головної продукції, частка якого перевищує 57,00%. Водночас спостерігається згорання цивільних напрямів (будівельні конструкції, сільгосптехніка) та поява незначних обсягів нових видів діяльності (лиття, механообробка). Така структура свідчить про високий рівень залежності від оборонних замовлень та відсутність стабільної диверсифікації. Для виходу з кризи ПрАТ «Завод «Фрегат» необхідно активніше розвивати альтернативні напрями та зменшувати залежність від одного контрагента, або сегмента ринку.

## 2.2 Аналіз основних засобів і чисельності працівників

Ефективність антикризової політики підприємства значною мірою визначається станом його виробничо-технічної бази та кадровим потенціалом. Основні засоби є матеріальною основою виробничої діяльності, забезпечують потужність, технологічні можливості та рівень конкурентоспроможності підприємства. Водночас трудові ресурси виступають активною рушійною силою, яка безпосередньо впливає на продуктивність, якість продукції та здатність підприємства адаптуватися до кризових явищ. У зв'язку з цим у даному підрозділі варто провести аналіз динаміки, складу, структури та технічного стану основних засобів, а також дослідити чисельність, структуру та ефективність використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства. Отримані результати дозволять ідентифікувати «вузькі місця» у виробничо-технічній та кадровій сферах, що є необхідною передумовою для розробки напрямів удосконалення антикризової політики.

Наголосимо, що розпочинати потрібно з визначення складу та структури первісної вартості основних засобів (за матеріально-речовою ознакою) на кінець 2023-2025рр. (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Склад і структура первісної вартості основних засобів (за матеріально-речовою ознакою) на кінець 2023-2025рр.

Показники, одиниці виміру		2023р.	2024р.	2025р.
будівлі та споруди	тис.грн	523824,0	523824,0	523824,0
	%	46,10	47,48	47,49
машини та обладнання	тис.грн	576375,0	543325,0	543279,0
	%	50,73	49,25	49,25
транспортні засоби	тис.грн	11283,0	11283,0	11283,0
	%	0,99	1,02	1,02
інструменти, прилади та інвентар	тис.грн	2615,0	2633,0	2666,0
	%	0,23	0,24	0,24
інші основні засоби	тис.грн	22113,0	22096,0	21944,0
	%	1,95	2,01	2,00
разом	тис.грн	1136210,0	1103161,0	1102996,0
	%	100	100	100

За результатами табл. 2.2 видно наступні зміни:

- тенденція до скорочення загальної вартості основних засобів, при цьому протягом 2023-2025рр. вона зменшилася з 1136210,0 тис.грн до 1102996,0 тис.грн, а отже, абсолютний приріст склав -33214 тис.грн, темп приросту дорівнював -2,92%; це свідчить проте, що вартість основних засобів, які вибувають перевищувала вартість введених в експлуатацію за 2024-2025рр., що є негативною зміною для виробничого підприємства;

- домінування машин та обладнання: ця група залишається найбільшою в структурі основних засобів, близько 49,00%-51,00%, що є типовим для металургійно-машинобудівного підприємства; однак спостерігається скорочення її частки з 50,73% у 2023р. до 49,25% у 2024-2025рр., що супроводжується абсолютним зменшенням вартості з 576375,0 тис.грн до 543279,0 тис.грн, тобто втрачено 33096,0 тис.грн; це викликає серйозне занепокоєння, оскільки саме машини та обладнання є активною частиною основних засобів і безпосередньо впливають на виробничу потужність;

- зростання частки будівель та споруд: на тлі загального скорочення вартості основних засобів абсолютна вартість будівель і споруд залишається

незмінною у розмірі 523824,0 тис.грн, що призвело до зростання їхньої частки з 46,10% до 47,49%; це свідчить проте, що підприємство не здійснює оновлення активної частини основних засобів, а пасивна частина продовжує займати дедалі значну питому вагу;

- стабільність інших груп: транспортні засоби, інструменти, прилади та інвентар й інші основні засоби демонструють відносну стабільність, як за абсолютними значеннями, так і за частками в структурі та разом вони складають менше 3,28%; їхній вплив на загальну динаміку є незначним.

ПрАТ «Завод «Фрегат» характеризується несприятливою динамікою основних засобів, яка проявляється у загальному скороченні їхньої первісної вартості та суттєвому зменшенні найбільш важливої групи - машин та обладнання, тобто активної частини. Пасивна частина зберігає незмінну вартість, що призводить до погіршення структури - частка активної частини знижується. Така ситуація є критичним сигналом для антикризової політики підприємства: без інвестицій в оновлення обладнання технологічний рівень виробництва буде неминуче знижуватися, що призведе до втрати конкурентоспроможності. Рекомендується невідкладно розробити програму технічного переоснащення та залучити джерела фінансування для оновлення активної частини основних засобів.

Проаналізувавши склад і структуру первісної вартості основних засобів потрібно провести діагностику показників балансу руху основних засобів, для цього побудуємо табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Діагностика показників балансу руху основних засобів, тис.грн

Показники	На початок	Надходження	Вибуття	На кінець	Річна середня
2023р.	1133019,0	3773,0	582,0	1136210,0	1134614,5
2024р.	1136210,0	159,0	33208,0	1103161,0	1119685,5
2025р.	1103161,0	57,0	222,0	1102996,0	1103078,5

Аналіз табл. 2.3 свідчить про різке скорочення надходжень у 2024-2025рр., якщо у 2023р. надходження основних засобів становили 3773,0 тис.грн, то у 2024р. вони впали до 159,0 тис.грн, майже в 24 рази менше,

а у 2025р. знизилися до 57,0 тис.грн, більше ніж в 66 разів менше порівняно з 2023р.; це свідчить про практичне припинення інвестиційної діяльності підприємства в частині оновлення основних засобів. Значне вибуття у 2024р., яке склало 33208,0 тис.грн основних засобів - це критично великий обсяг, який у майже 209 разів перевищує надходження цього ж року. У 2023р. і в 2025р. вибуття були відносно невеликими, при цьому відповідно воно було рівним 582,0 тис.грн і 222,0 тис.грн. Саме через масове вибуття у 2024р. загальна вартість основних засобів суттєво знизилася. Напротязі 2024-2025рр. спостерігається від'ємне сальдо, тобто надходження були менші за вибуття основних засобів, що призвело до поступового зменшення загальної вартості основних засобів з 1133019,0 тис.грн на початок 2023р. до 1102996,0 тис.грн на кінець 2025р.; в 2023р. простежувалося позитивне сальдо, а саме вартість надходження перевищувала вибуття, а отже, на кінець цього року основні засоби були більшими, ніж на початок. Вартість основних засобів річна середня знижується з 1134614,5 тис.грн у 2023р. до 1119685,5 тис.грн у 2024р. і до 1103078,5 тис.грн у 2025р., при цьому загальне скорочення за три роки становить 31536,0 тис.грн, або на 2,78%. Отже, діяльність підприємства віддзеркалюється вкрай негативними тенденціями в русі основних засобів.

Наступним необхідно проаналізувати показники інтенсивності руху, технічного стану та ефективності використання основних засобів, скориставшись табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз показників інтенсивності руху, технічного стану та ефективності використання основних засобів

Показники	2023р.	2024р.	2025р.
Коефіцієнт надходження	0,33	0,01	0,01
Коефіцієнт вибуття	0,05	2,92	0,02
Середній коефіцієнт зносу, %	74,86	77,60	79,00
Середній коефіцієнт придатності, %	25,14	22,40	21,00
Капіталовіддача, грн/грн	0,12	0,17	0,04
Капіталомісткість, грн/грн	8,10	5,94	23,19
Капіталоозброєність праці, тис.грн/осіб	3872,4	4306,5	4902,6
Капіталорентабельність, %	-2,27	-5,40	-7,41

Коефіцієнт надходження у 2023р. становив 0,33%, що є низьким показником, але ситуація за 2024-2025рр. ще сильніше погіршується та він знизився до 0,01%, тобто практично повна зупинка оновлення основних засобів. Коефіцієнт вибуття у 2024р. різко зріс до 2,92%, що перевищує коефіцієнт надходження в 292 рази та це свідчить про масове списання, або вибуття протягом року. У 2023р. і в 2025р. вибуття було незначним і склало 0,05% і 0,02% відповідно. Коефіцієнт зносу зростає з 74,86% у 2023р. до 79,00% у 2025р. і це означає, що майже чотири п'ятих вартості основних засобів вже перенесено на готову продукцію; отже, даний рівень зносу є критичним для металургійно-машинобудівного підприємства. Коефіцієнт придатності, відповідно, знижується з 25,14% у 2023р. до 21,00% у 2025р. і це вкрай низький показник, який свідчить проте, що лише п'ята частина основних засобів є технічно справною та придатною до експлуатації. Капіталовіддача виступає одним із найбільш показових індикаторів. У 2023р. вона становила 0,12 грн/грн, тобто 1 грн основних засобів генерувала 0,12 грн чистого доходу. У 2024р. вона збільшилася до 0,17 грн/грн, що могло бути пов'язано з тимчасовим збільшенням обсягів виробництва та реалізації; однак у 2025р. капіталовіддача різко впала до 0,04 грн/грн, що свідчить про критичне зниження ефективності використання виробничих потужностей. Аналіз оберненого показника до капіталовіддачі, яким є капіталомісткість свідчить проте, що він, як знижується так і підвищується та в 2025р. дорівнював найбільшому значенню 23,19 грн/грн і це означає, що для отримання 1 грн виручки підприємству потрібно майже таку величину основних засобів, що є надзвичайно неефективним. Капіталоозброєність праці зростає з 3872,4 тис.грн/особу в 2023р. до 4902,6 тис.грн/особу в 2025р., при цьому темп приросту склав 26,60%; на перший погляд, це може здаватися позитивним, але з огляду на зниження капіталовіддачі це означає, що забезпеченість працівників основними засобами збільшується, а віддача від них знижується, а також це відбувається за рахунок скорочення двох показників відповідної формули розрахунку, але чисельність працівників зменшується швидшими темпами, ніж основні засоби. Капіталорентабельність є від'ємною протягом усіх трьох років і

постійно погіршується з -2,27% у 2023р. до -5,40% у 2024р. і до -7,41% у 2025р.; це означає, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, приносить чисті збитки, а отже, підприємство є збитковим за цим показником фінансових результатів і це є загрозою для подальшої діяльності. Таким чином, досліджуваний завод опинився в глибокій кризі виробничо-технічного характеру. Така ситуація є несумісною з ефективною діяльністю та він має величезний, але зношений та малопродуктивний основний капітал, який генерує збитки. Першочерговими завданнями антикризової політики мають стати: невідкладне оновлення активної частини основних засобів (хоча б критично важливих), списання безнадійно зношених засобів для зменшення бази нарахування амортизації, а також пошук джерел інвестицій для технічного переоснащення. Без цього підприємство втратить здатність до виробництва конкурентоспроможної продукції.

В даному підрозділі необхідно провести оцінку показників чисельності працівників, які виступають одним із головних чинників діяльності будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності, в тому числі й в ефективному функціонуванні металургійно-машинобудівного підприємства (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Оцінка показників чисельності працівників

Показники	2023р.	2024р.	2025р.
Чисельність працівників на початок року, осіб	402	307	242
Чисельність прийнятих працівників, осіб	52	69	91
Чисельність звільнених працівників за рік - всього:	147	134	125
- у тому числі: за власним бажанням, порушення трудової дисципліни	137	127	121
Чисельність працівників на кінець року, осіб	307	242	208
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	293	260	225
Коефіцієнт обороту працівників з прийому, %	17,75	26,54	40,44
Коефіцієнт обороту працівників з вибуття, %	50,17	51,54	55,56
Коефіцієнт плинності працівників, %	46,76	48,85	53,78
Фонд оплати праці, тис.грн	31439,0	42334,0	41302,0
Середньомісячна заробітна плата, грн/осіб	8941,70	13568,59	15297,04
Середньомісячна продуктивність праці, грн/осіб	39846,42	60439,74	17618,89

Чисельність працівників на початок і на кінець року скорочується відповідно з 402 осіб і з 307 осіб у 2023р. до 242 осіб і до 208 осіб у 2025р., при цьому абсолютний приріст склав -160 осіб і -99 осіб, а темп приросту дорівнював

-39,80% і -32,25%. Аналогічну тенденцію демонструє середньооблікова чисельність, яка знизилася з 293 осіб до 225 осіб, при цьому темп зростання був рівним 76,79% і це свідчить про стійке зменшення трудового потенціалу підприємства. Кількість звільнених щорічно перевищує кількість прийнятих, осіб: 2023р. було прийнято 52, звільнено 147, тобто перевищення в 2,8 рази; 2024р. - прийнято 69, звільнено 134, а саме перевищення в 1,9 рази; 2025р. - прийнято 91, звільнено 125, зокрема перевищення в 1,4 рази. Незважаючи на те, що абсолютна кількість звільнених поступово скорочується, вона стабільно перевищує кількість прийнятих, що й зумовлює зниження загальної чисельності. Коефіцієнт плинності працівників (тобто звільнення за власним бажанням, порушення трудової дисципліни) є надзвичайно високим і продовжує зростати та в 2023р. склав 46,76%, в 2024р. - 48,85%, в 2025р. - 53,78%; понад половина середньооблікової чисельності звільняється щороку за «плинністю», а це є критично високим її рівнем, що свідчить про глибокі проблеми у кадровій політиці, мотивації персоналу, оплаті та умовах праці. Коефіцієнт обороту з вибуття також збільшується та знаходиться в межах від 50,17% у 2023р. до 55,56% у 2025р.. Коефіцієнт обороту з прийому характеризувався аналогічною зміною, тобто щороку підвищується та в 2025р. мав найбільше значення 40,44%, а це свідчить про те, що підприємство намагається активно наймати нових працівників, але вони не затримуються надовго. Середньомісячна заробітна плата збільшується з 8941,70 грн/особу в 2023р. до 15297,04 грн/особу в у 2025р., при цьому темп приросту був рівним 71,08%; це позитивний фактор, який, однак, не зупиняє плинність кадрів, а фонд оплати праці за три роки змінювався хаотично, за умови постійного скорочення чисельності працівників. Середньомісячна продуктивність праці демонструє нестабільну динаміку, при цьому в 2024р. вона була найбільшою та становила 60439,74 грн/особу, а в 2025р. - найменшою та рівнялася 17618,89 грн/особу. Таке різке її падіння у 2025р. пояснюється катастрофічним зниженням обсягів виробництва та реалізації, а також все це свідчить про неефективне використання трудових ресурсів. Отже, аналізоване підприємство перебуває у глибокій кадровій кризі. Ключовими завданнями

антикризової політики у кадровій сфері мають стати: виявлення причин високої плинності (опитування, аналіз умов праці), розробка програми утримання персоналу (немонетарна мотивація, кар'єрне зростання, соціальний пакет), а також підвищення продуктивності праці через оптимізацію виробничих процесів і технічне переоснащення. Без стабілізації кадрової ситуації будь-які антикризові заходи будуть неефективними через постійну втрату кваліфікованих працівників.

### 2.3 Оцінка фінансових показників

Одним з найголовніших аспектів дослідження підприємницької діяльності є оцінка фінансових показників, які виступають основою для ефективного функціонування всього суб'єкта господарювання та визначення особливостей удосконалення антикризової політики. Отже, до діагностики груп фінансових показників варто віднести: витрати, чисті доходи, фінансові результати та різні засади фінансового стану.

Таким чином, варто починати з аналізу складу та структури операційних витрат (за економічними елементами) на кінець 2023-2025рр. використавши для цього табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз складу та структури операційних витрат (за економічними елементами) на кінець 2023-2025рр.

Показники, одиниці виміру		2023р.	2024р.	2025р.
матеріальні витрати	тис.грн	89966,0	86179,0	36742,0
	%	54,85%	48,22%	33,43%
витрати на оплату праці	тис.грн	31439,0	42334,0	41302,0
	%	19,17%	23,69%	37,57%
відрахування на соціальні заходи	тис.грн	7933,0	9951,0	8725,0
	%	4,84%	5,57%	7,94%
амортизація	тис.грн	5214,0	19131,0	18421,0
	%	3,17%	10,70%	16,76%
інші операційні витрати	тис.грн	29476,0	21121,0	4728,0
	%	17,97%	11,82%	4,30%
разом	тис.грн	164028,0	178716,0	109918,0
	%	100	100	100

Загальні операційні витрати зросли у 2024р. до 178716,0 тис.грн, при цьому приріст склав 8,95% порівняно з 2023р., але у 2025р. різко скоротилися до 109918,0 тис.грн і падіння становило 38,50% у порівнянні з 2024р.; таке зниження витрат у 2025р. є наслідком значного падіння обсягів виробництва та реалізації. Матеріальні витрати поступово знижують свою частку, з 54,85% у 2023р. до 33,43% у 2025р., при цьому абсолютне значення скоротилося з 89966,0 тис.грн до 36742,0 тис.грн, тобто падіння склало майже в 2,45 рази; це пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва у 2025р.. Витрати на оплату праці, навпаки, збільшують свою частку з 19,17% у 2023р. до 37,57%, а саме зростання майже вдвічі, при цьому абсолютне значення змінювалося стрибкоподібно; це свідчить проте, що знижується чисельність працівників, а також витрати на оплату праці стали найбільшою статтею витрат у 2025р. і є атиповим для металургійно-машинобудівного підприємства, але зазвичай домінують матеріальні витрати. Відрахування на соціальні заходи змінювалися аналогічно тенденціям витрат на оплату праці, як у вартісному так і у відносному значеннях. Амортизація різко зросла в абсолютному вираженні відносно початкового року з 5214,0 тис.грн у 2023р. до 19131,0 тис.грн у 2024р. і до 18421,0 тис.грн у 2025 р.. Частка амортизації збільшилася з 3,17% до 16,76%; це може бути пов'язано з переоцінкою основних засобів, або зміною методів нарахування амортизації. Інші операційні витрати суттєво скоротилися з 29476,0 тис.грн, або з 17,97% у 2023р. до 4728,0 тис.грн, або до 4,30%, що може свідчити про оптимізацію адміністративних і збутових витрат. Отже, в цілому наголосимо, що структура операційних витрат підприємства зазнала суттєвих трансформацій протягом 2023-2025рр.. Якщо протягом 2023-2024рр. домінували матеріальні витрати, що є типовим для даного підприємства, то у 2025р. найбільшу частку займають вже витрати на оплату праці. Це є наслідком різкого падіння обсягів виробництва та реалізації при відносно стабільному фонді оплати праці. Ключовим ризиком для антикризової політики є висока частка витрат на оплату праці при низьких обсягах виробництва та реалізації - це створює тиск на собівартість та знижує маржинальність продукції. Рекомендується переглянути систему оплати праці, запровадити гнучкі форми зайнятості або оптимізувати

чисельність персоналу відповідно до реальних обсягів виробництва.

Наступним варто дослідити склад і структуру чистого доходу відповідно до виду діяльності (за КВЕДом) на кінець 2023-2025рр. (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Дослідження складу та структури чистого доходу відповідно до виду діяльності (за КВЕДом) на кінець 2023-2025рр.

Вид діяльності за КВЕДом, одиниці виміру		2023р.	2024р.	2025р.
25.11 - виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій	тис.грн	57979,0	8529,0	7343,0
	%	41,37	4,52	15,44
25.52 - лиття сталі	тис.грн	1807,0	2324,0	-
	%	1,29	1,23	-
25.61 - оброблення металів та нанесення покриттів на метали	тис.грн	2,0	-	11,0
	%	0,01	-	0,02
25.62 - механічне оброблення металевих виробів	тис.грн	18,0	286,0	99,0
	%	0,01	0,15	0,21
28.12 - виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування	тис.грн	2211,0	-	-
	%	1,58	-	-
28.14 - виробництво інших кранів і клапанів	тис.грн	9520,0	3130,0	163,0
	%	6,80	1,66	0,34
28.15 - виробництво підшипників, зубчатих передач, елементів механічних передач і приводів	тис.грн	39491,0	-	-
	%	28,18	-	-
28.22 - виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування	тис.грн	18114,0	-	-
	%	12,93	-	-
28.30 - виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	тис.грн	10606,0	16617,0	9496,0
	%	7,57	8,81	19,96
28.54 - лиття інших кольорових металів	тис.грн	-	-	1879,0
	%	-	-	3,95
28.93 - вироблення машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну	тис.грн	350,0	1007,0	639,0
	%	0,25	0,53	1,34
33.20 - установлення та монтаж машин і устаткування	тис.грн	-	8,0	-
	%	-	0,01	-
30.40 - виробництво військових транспортних засобів	тис.грн	-	156655,0	27941,0
	%	-	83,07	58,74
49.41 - діяльність вантажного автомобільного транспорту	тис.грн	2,0	16,0	-
		0,01	0,02	-
разом	тис.грн	140100,0	188572,0	47571,0
	%	100	100	100

Чистий дохід підприємства разом демонструє різку негативну динаміку, так як у 2023р. він склав 140100,0 тис.грн, у 2024р. - 188572,0 тис.грн, тобто простежувалося зростання на 34,60%, а в 2025р. - 47571,0 тис.грн, а саме відбулося падіння в 3,96 раза порівняно з 2024р.; це все свідчить про глибоку кризу збуту. Аналізуючи структуру варто зазначити, що відбулася колосальна трансформація доходу:

1) 2023р. характеризується диверсифікованою структурою та найбільші частки припадала на наступні: 25.11 - виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій - 41,37%; 28.15 - виробництво підшипників, зубчатих передач, елементів механічних передач і приводів - 28,18%; 28.22 - виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування - 12,93%; 28.30 - виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства - 7,57%; 28.14 - виробництво інших кранів і клапанів - 6,80%; також можна відміти, що жоден вид діяльності за КВЕДом не домінував абсолютно;

2) 2024р. відображається моноконцентрацією за рахунок появи 30.40 - виробництво військових транспортних засобів - 83,07%; 25.11 втрачає свої позиції до 4,52%; 28.30 зростає до 8,81%; 28.14 скорочується в 4,10 рази; 28.12 - - виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування, 28.15 і 28.22 зникають протягом 2024-2025рр.; з'являються нові дрібні напрями, але загальна картина стає менш зрозумілою та суттєво не впливає на загальну величину чистого доходу;

3) 2025р. також можна вважати моноструктурованим, але дещо з меншою концентрацією: 30.40 - 58,74%; 28.30 збільшується в порівнянні з 2024р. до 19,96%, але скорочується до 9496,0 тис.грн; 25.11 підвищується відносно минулого року до 15,44% та знижується до 7343,0 тис.грн; з'являється 28.54 - лиття інших кольорових металів і займає одразу 3,95%, або 1879,0 тис.грн; 25.52 - лиття сталі, 49.41 - діяльність вантажного автомобільного транспорту та 33.20 - установлення та монтаж машин і устаткування зникають зі структури чистого доходу, які були наявні відповідно за 2023-2024рр. та тільки в 2024р.; це все говорить проте, що підприємство у 2025р. радикально змінило профіль діяльності, зосередившись на трьох видах діяльності за наступними КВЕДами: 30.40, 28.30 і 25.11.

Підприємство починаючи з 2024р. і продовживши в 2025р. здійснило радикальну структурну перебудову діяльності, повністю переорієнтувавшись на виробництво військових транспортних засобів за КВЕДом 30.40, які забезпечують значну частину загального чистого доходу. При цьому загальний

обсяг доходу впав майже в 4 рази відносно 2024р., що свідчить про кризове звуження масштабів діяльності. Традиційні для підприємства напрями були повністю згорнуті, а виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій втратили колишні позиції. Така моноконцентрація створює екзистенційний ризик для підприємства: при зменшенні, або припиненні державного оборонного замовлення підприємство втратить майже весь чистий дохід, оскільки альтернативні напрями цивільного металургійно-машинобудівного значення були скорочені, або ліквідовані. Першочерговим завданням антикризової політики має стати відновлення хоча б часткової диверсифікації виробництва, збереження технологічних компетенцій у цивільних напрямках і розробка плану дій на випадок зміни кон'юнктури оборонного ринку.

Продовжуючи розробку даного підрозділу необхідно виконати аналіз формування складових фінансових результатів на кінець 2023-2025рр. (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Аналіз формування складових фінансових результатів на кінець 2023-2025рр., тис.грн

Показники	2023р.	2024р.	2025р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	140100,0	188572,0	47571,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(90764,0)	(117449,0)	(32778,0)
Валовий прибуток	49336,0	71123,0	14793,0
Інші операційні доходи	6130,0	2741,0	4303,0
Адміністративні витрати	(20551,0)	(23984,0)	(27994,0)
Витрати на збут	(11361,0)	(6248,0)	(2077,0)
Інші операційні витрати	(15163,0)	(31035,0)	(32162,0)
Прибуток від операційної діяльності	8391,0	12597,0	(43137,0)
Інші доходи	13847,0	8984,0	16167,0
Фінансові витрати	(20258,0)	(20156,0)	(20882,0)
Інші витрати	(41154,0)	(62965,0)	(33345,0)
Прибуток до оподаткування	(39174,0)	(61540,0)	(81197,0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	13399,0	1113,0	(538,0)
Чистий прибуток	(25775,0)	(60427,0)	(81735,0)

Виходячи з табл. 2.8 видно, що чистий дохід від реалізації в 2024р. зріс до 188572,0 тис.грн, при цьому приріст становив 34,60% порівняно з 2023р., однак у

2025р. відбулося катастрофічне падіння, аж до 47571,0 тис.грн і абсолютний та відносний приріст склали -141001,0 тис.грн та -74,77% відповідно в порівнянні з минулим роком; все це підтверджує раніше виявлений спад виробництва та реалізації. Собівартість реалізованої продукції збільшувалася та знижувалася за ті ж періоди порівняння, що й попередній показник, але дещо меншими темпами, що позначилося на зміні величини валового прибутку. Він у 2023р. дорівнював 49336,0 тис.грн, у 2024р. підвищився до 71123,0 тис.грн, при цьому темп зростання склав 144,16%, що є позитивною тенденцією та відображало тенденцію зміни двох його системоутворюючих факторів (чистий дохід і собівартість). Однак у 2025р. він різко скоротився та склав 14793,0 тис.грн, а саме падіння в 4,81 раза та 3,34 раза порівняно з 2024р. та з 2023р. відповідно. Адміністративні витрати зростають протягом усього періоду та знаходилися в межах від 20551,0 тис.грн у 2023р. до 27994,0 тис.грн у 2025р. і темп приросту був рівним 36,22%, що є негативною тенденцією, особливо на тлі падіння чистого доходу у 2025р.. Витрати на збут з 11361,0 тис. грн у 2023р. знижуються до 2077,0 тис.грн у 2025р., що є логічним наслідком скорочення обсягів реалізації. Інші операційні витрати зростають з року в рік і в 2025р. склали 32162,0 тис.грн, що є вкрай негативним сигналом. Прибуток від операційної діяльності в 2023р. становив 8391,0 тис.грн, в 2024р. - він збільшився до 12597,0 тис.грн, а в 2025р. ситуація дуже суттєво погіршується й він приймає зворотній та критичний напрямок і підприємство від цієї діяльності вже отримує збиток у розмірі 43137,0 тис.грн. Інші доходи в 2023р. становили 13847,0 тис.грн, у 2024р. - 8984,0 тис.грн, у 2025р. - 16167,0 тис.грн, а інші витрати є значно вищими та в 2023р. були рівними 41154,0 тис.грн, у 2024р. - 62965,0 тис.грн, у 2025р. - 33345,0 тис.грн, а отже, змінювалися різнобічно та значно поглиблюють збитки до оподаткування та чисті. Фінансові витрати стабільно високі та склали щорічно більше 20,1 млнгрн, при чому в 2025р. вони досягають майже 20,9 млнгрн, що свідчить про значне боргове навантаження. Найважливішим показником діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, в тому числі й металургійно-машинобудівного підприємства є чистий прибуток, який на ньому приймає від'ємний знак, а отже це чистий збиток, що в 2023р. склав

25775,0 тис.грн, у 2024р. дорівнював 60427,0 тис.грн і в 2025р. є ще більшим у обсязі 81735,0 тис.грн. Загальне зростання чистого збитку за три роки становить 55960,0 тис.грн і це свідчить про те, що підприємство стабільно за період аналізу не виходить із зони збитковості, а збитки системно наростають. Ключовим завданням антикризової політики є негайне відновлення обсягів реалізації, жорсткий контроль адміністративних витрат, реструктуризація боргового портфеля для зниження фінансових витрат, а також детальний аудит «інших витрат» для виявлення резервів скорочення. Без термінових дій підприємство продовжуватиме накопичувати збитки, фінансовий стан буде погіршуватися й на далі, а все в загальному підсумку призведе до втрати власного капіталу та ймовірного банкрутства.

Наприкінці обґрунтування підрозділу «оцінка фінансових показників» доречно також навести деякі групи показників фінансового стану, при цьому наголосимо, що всі розрахунки будуть виконуватися на кінець 2023-2025рр. і першим оцінимо показники рентабельності (див. табл. 2.9), другим проведемо дослідження зі встановлення типу фінансової стійкості (див. табл. 2.10), останнім проведемо аналіз розрахованих коефіцієнтів ділової активності (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.9 - Оцінка показників рентабельності на кінець 2023-2025рр.

Показники	2023р.	2024р.	2025р.
Валовий прибуток (ВПр), тис.грн.	49336,0	71123,0	14793,0
Прибуток від операційної діяльності (ОПр), тис.грн.	8391,0	12597,0	-43137,0
Чистий прибуток (ЧПр), тис.грн.	-25775,0	-60427,0	-81735,0
Собівартість (С-в), тис.грн.	90764,0	117449,0	32778,0
Чистий дохід (ЧД), тис.грн.	140100,0	188572,0	47571,0
Вартість активів (АК), тис.грн.	805481,0	752775,0	769370,0
Власний капітал (ВК), тис.грн.	31143,0	-85091,0	-180484,0
Вартість основних засобів річна середня (ВОЗрс), тис.грн.	1134614,5	1119685,5	1103078,5
Операційна рентабельність продажу ((ОПр / ЧД) * 100%), %	5,99	6,68	-90,68
Рентабельність поточних витрат ((ВПр / С-в) * 100%), %	54,36	60,56	45,13
Рентабельність власного капіталу ((ЧПр / ВК) * 100%), %	-82,76	71,01	45,29
Рентабельність активів ((ЧПр / АК) * 100%), %	-3,20	-8,03	-10,62
Валова рентабельність продажу ((ВПр / ЧД) * 100%), %	35,21	37,72	31,10
Рентабельність виробничих засобів ((ВПр / ВОЗрс) * 100%), %	4,35	6,35	1,34
Чиста рентабельність продажу ((ЧПр / ЧД) * 100%), %	-18,40	-32,04	-171,82

На протязі 2023-2024рр. більшість показників рентабельності демонстрували позитивну динаміку до зростання, однак у 2025р. відбулося

катастрофічне погіршення. тобто багато показників стали від'ємними або впали до критично низьких значень. Це пов'язано з різким падінням чистого доходу та переходом операційної діяльності у збиткову зону. Валова рентабельність продажу в 2023р. склала 35,21%, в 2024р. - 37,72%, а саме відбулося покращення, в 2025р. - 31,10%, тобто погіршення, але залишається прийнятною й саме головне позитивною. Операційна рентабельність продажу демонструє критичний спад і в 2023р. вона дорівнювала 5,99% була низькою, але позитивною, в 2024р. відбулося незначне збільшення до 6,68%, в 2025р. операційний збиток перевищує 90,68% чистого доходу, про що свідчить відповідна рентабельність. При цьому також можна наголосити на тому кожна гривня доходу у 2025р. приносила приблизно 0,91 грн операційного збитку. Чиста рентабельність продажу склала -18,40% у 2023р., -32,04% у 2024р., -171,82% у 2025р., тобто все це ще раз підкреслює збитковість, яка стрімко зростає. У 2025р. чистий збиток в 1,72 раза перевищує чистий дохід. Рентабельність поточних витрат змінювалася хаотично та максимальне значення в 60,56% простежувалося в 2024р., а найменше в 45,13% - в 2025р.. Рентабельність активів протягом всього періоду аналізу була від'ємною та кожного року підвищувалася та в 2025р. становила 10,62%, що свідчило про збільшення збитковості активів. Рентабельність виробничих засобів змінювалася стрибкоподібно, так як валовий прибуток мав аналогічну зміну та він є основним фактором такої ситуації, тому що вартість основних засобів річна середня постійно скорочувалася. Рентабельність власного капіталу потребує обережної інтерпретації через від'ємний власний капітал у 2024-2025рр. і в 2023р. була рівною -82,76%, за умови позитивного власного капіталу, а в 2024р. і 2025р. дорівнювала відповідно 71,01% і 45,29%, а саме було формальним позитивним значення через від'ємний знаменник (власний капітал). Наявність від'ємного власного капіталу протягом 2024-2025рр. свідчить про повну втрату власного капіталу за рахунок покриття значних минулих збитків і підприємство фінансується виключно за рахунок зобов'язань. Отже, аналізований завод перебуває в глибокій фінансовій кризі, про що свідчить комплекс показників рентабельності. Наявність від'ємного власного капіталу за 2024-2025рр. означає,

що він є технічно неплатоспроможним, всі активи фактично забезпечують лише частину зобов'язань, а власники втратили свої вкладення. Йому варто приділити увагу щодо відновлення обсягів збуту, жорсткого скорочення адміністративних й інших операційних витрат, реструктуризації боргів, покриття накопичених збитків і пошук інвестора для відновлення власного капіталу. У випадку не вирішення даних проблем може постати питання щодо порушення справи про банкрутство.

Таблиця 2.10 - Дослідження зі встановлення типу фінансової стійкості на кінець 2023-2025рр., тис.грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Власний капітал	31143,0	-85091,0	-180484,0
2. Необоротні активи	283467,0	245751,0	227378,0
3. Наявність власних оборотних засобів (р. 1 - р. 2)	-252324,0	-330842,0	-407862,0
4. Довгострокові зобов'язання (р. 1595)	8643,0	10624,0	10080,0
5. Довгострокові джерела запасів (р. 3 + р. 4)	-243681,0	-320218,0	-397782,0
6. Короткострокові позикові кошти (р. 1600)	-	-	-
7. Загальна величина основних джерел формування запасів (р. 5 + р. 6)	-243681,0	-320218,0	-397782,0
8. Загальна величина запасів (р. 1100)	337889,0	360779,0	412019,0
9. Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів (р.3 - р.8)	-590230,0	-691621,0	-819881,0
10. Надлишок (+), нестача (-) довгострокових джерел формування запасів (р. 5 - р. 8)	-581570,0	-680997,0	-809801,0
11. Надлишок (+), нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів (р. 7 - р. 8)	-581570,0	-680997,0	-809801,0
12. Тип фінансової стійкості	кризовий		

Аналіз фінансової стійкості підприємства за 2023-2025рр. свідчить про кризовий тип протягом усього періоду. Власний капітал повністю втрачено з 31143,0 тис.грн у 2023р. до від'ємних 85091,0 тис.грн і 180484,0 тис.грн у 2024р. і у 2025р. відповідно. Власні оборотні засоби є від'ємними та дефіцит постійно зростає. Усі джерела формування запасів (власні, довгострокові та загальні) мають тотальну нестачу, яка щороку збільшується. Але парадоксальним є те, що на цьому фоні запаси підвищуються та в 2025р. складають максимальний розмір 412019,0 тис.грн. Все це свідчить про накопичення неліквідних, залежаних запасів, які «заморожують» кошти. Підприємство не спроможне фінансувати поточну діяльність за рахунок жодного з традиційних джерел, що є прямою ознакою банкрутства.

Таблиця 2.11 - Аналіз розрахованих коефіцієнтів ділової активності на кінець 2023-2025рр.

Показники	2023р.	2024р.	2025р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	0,27	0,37	0,09
Середній термін обороту оборотних активів, дн.	1333	973	4000
Коефіцієнт оборотності капіталу, об.	0,17	0,25	0,06
Середній термін обороту капіталу, дн.	2118	1440	6000
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	0,94	1,56	0,46
Середній термін обороту дебіторської заборгованості, дн.	383	231	783
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	0,20	2,25	0,51
Середній термін обороту кредиторської заборгованості, дн.	1800	160	706

Оборотність оборотних активів є критично низькою, при цьому її коефіцієнт зріс з 0,27 об. у 2023р. до 0,37 об. і впав до 0,09 об у 2025р., при цьому середній термін її обороту зменшився з 1333 дн. у 2023р. до 973 дн. і стрімко збільшився до 4000 дн.. Це свідчить про накопичення неліквідних запасів та надмірної дебіторської заборгованості. Оборотноість капіталу вкрай неефективна та її коефіцієнт підвищився з 0,17 об. у 2023р. до 0,25 об. у 2024р. і різко скоротився до 0,06 об. у 2025р., а термін обороту відповідно зменшився з 2118 дн. до 1440 дн. і суттєво зріс до 6000 дн., що вказує на повну іммобілізацію ресурсів. Оборотноість дебіторської та кредиторської заборгованостей змінювалися аналогічними тенденціями до попередньо аналізованих показників і в 2024р. була дещо непогана ситуація, але все ж таки коефіцієнти та терміни були більш-менш прийнятними. Співвідношення термінів дебіторської та кредиторської заборгованості є негативним у 2024-2025рр. склали відповідно 71 дн. і 77 дн., тобто підприємство отримує гроші від покупців пізніше, ніж має платити постачальникам і це постійно створює касові розриви. Ділова активність підприємства є вкрай низькою. Це наслідок кризи збуту та неефективного управління оборотним капіталом. Потрібно прийняти управлінські рішення, які будуть направлені на радикальне скорочення запасів, посилення роботи з дебіторською заборгованістю та подовження термінів оплати постачальникам. Без таких заходів підприємство залишатиметься в стані хронічної нестачі ліквідності.

## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Розробка механізму удосконалення управління антикризовою політикою підприємства

Проведене у другому розділі дослідження підприємницької діяльності ПрАТ «Завод «Фрегат» за 2023-2025рр. виявили системні кризові явища, які мають стійкий характер і взаємно посилюють одне одного. По-перше, спостерігається критичне падіння обсягів реалізації у 2025р.: чистий дохід скоротився до 47571,0 тис.грн проти 188572,0 тис.грн у 2024р. і 140100,0 тис.грн у 2023р.. Це падіння майже в 4 рази за один рік є наслідком втрати ключових ринків збуту та залежності від обмеженого кола покупців. По-друге, власний капітал підприємства став від'ємним і максимальний розмір був у 2025р. 180484,0 тис.грн, що означає повну втрату власних коштів акціонерів і фінансування діяльності виключно за рахунок кредиторської заборгованості та інших зобов'язань. По-третє, високий рівень зносу основних засобів, який в 2025р. склав 79,00%, свідчить про технічну відсталість виробничої бази, низьку продуктивність обладнання та ризик раптових зупинок виробництва через фізичне старіння машин. По-четверте, плинність кадрів досягла катастрофічного рівня 53,78%, тобто більше половини працівників щороку звільняється, за власним бажанням і порушення трудової дисципліни, що дезорганізує виробничі процеси, збільшує витрати на найм і навчання та знижує загальну продуктивність. По-п'яте, підприємство є збитковим за майже всіма видами діяльності та чистий збиток за 2025р. становив 81735,0 тис.грн, що майже вдвічі перевищує чистий дохід і свідчить про глибоку фінансову кризу. Додатковими факторами, що поглиблюють кризу, є кризовий тип фінансової стійкості, за умови того, що всі три показники забезпеченості запасів джерелами є від'ємними, а нестача джерел у 2025р. перевищує 800000,0 тис.грн і вкрай низька ділова активність за цей же рік за оборотністю оборотних активів становить лише 0,09 об., тобто один повний цикл триває понад 11 років. Така ситуація є наслідком

не лише зовнішніх факторів (згортання оборонних замовлень), але й внутрішніх прорахунків: відсутності системи раннього виявлення криз, повільного реагування на погіршення ринкової кон'юнктури, неефективного управління оборотним капіталом і відсутності чіткої антикризової стратегії.

За таких умов існуюча антикризова політика підприємства є недостатньо ефективною та потребує комплексного удосконалення. Поточні заходи носять фрагментарний характер, реалізуються із запізненням і не охоплюють усіх сфер діяльності. Відсутній єдиний методичний підхід до моніторингу кризових індикаторів, не визначено порогові значення впливових факторів, не створено антикризового штабу з чіткими повноваженнями, не розроблено типових планів дій для різних фаз кризи. У зв'язку з цим пропонується механізм удосконалення управління антикризовою політикою, який базується на результатах діагностики, враховує специфіку металургійно-машинобудівного підприємства та адаптований до реалій турбулентного ринкового середовища.

Механізм удосконалення управління антикризовою політикою підприємства пропонується будувати на трьох основних блоках, які відповідають логіці антикризового управління: діагностико-моніторинговий (відповідає за раннє виявлення кризових явищ); стабілізаційно-операційний (забезпечує швидке реагування на гострі прояви кризи); стратегічно-трансформаційний (спрямований на усунення першопричин кризи та запобігання її повторенню у майбутньому). Кожен блок має власну мету, інструментарій, відповідальних виконавців та очікувані результати. Їхня взаємодія відображена на рис. 3.1, де також показано вплив зовнішнього середовища (загрози та можливості) та наявність зворотних зв'язків між блоками.

Модель побудована за принципом «воронки реагування»: чим раніше виявлено кризові симптоми, тим менш радикальних і дешевших заходів потребує стабілізація. У разі пропуску ранніх сигналів активується повний набір стабілізаційних заходів, які супроводжуються значними витратами. Після виходу з гострої фази критично важливо не повертатися до «колишньої» моделі управління, а провести системну трансформацію, інакше криза повториться з ще більшою силою.

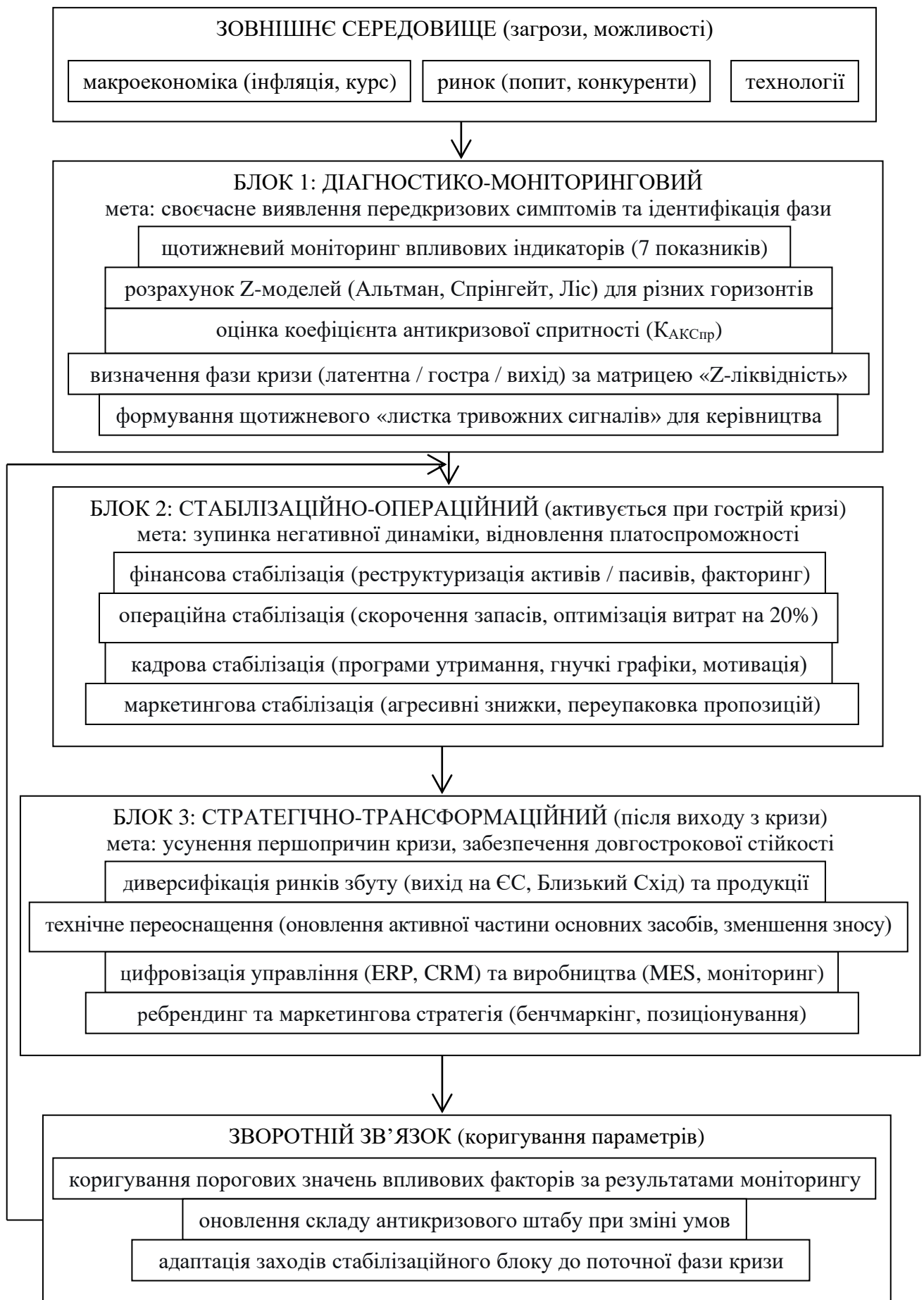


Рисунок 3.1 - Концептуальна модель механізму удосконалення АКПІ

Першим і найважливішим кроком удосконалення антикризової політики є запровадження системи раннього виявлення кризових явищ, яка дозволяє перейти від реактивного управління («гасіння пожеж») до проактивного (запобігання загостренню). Така система базується на регулярному (щотижневому) розрахунку обмеженого набору індикаторів, які з високою точністю передбачають настання кризи. Для металургійно-машинобудівного підприємства ключовими є показники ліквідності, автономії, рентабельності, ймовірності банкрутства, плинності кадрів, технічного стану обладнання та швидкості реагування. Пропонується використовувати наступні впливові індикатори з пороговими значеннями, диференційованими за трьома зонами: «зелена» (нормальне функціонування), «жовта» (передкризовий стан, потребує посиленого моніторингу) та «червона» (криза, вимагає негайної активації стабілізаційного блоку), при цьому вони зведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Впливові індикатори кризи та порогові значення для металургійно-машинобудівного підприємства

Індикатор	«Зелена зона» (норма)	«Жовта» зона (передкриза)	«Червона» зона (криза)
1) коефіцієнт поточної ліквідності	> 1,5	1,0 - 1,5	< 1,0
2) коефіцієнт автономії	> 0,5	0,3 - 0,5	< 0,3
3) операційна рентабельність продажу	> 5%	0 - 5%	< 0%
4) Z-рахунок Альтмана	> 2,99	1,81 - 2,99	< 1,81
5) коефіцієнт плинності кадрів	< 10%	10 - 25%	> 25%
6) коефіцієнт зносу основних засобів	< 40%	40 - 60%	> 60%
7) коефіцієнт антикризової спритності ( $K_{AKC_{сп}}$ )	> 1,0	0,8 - 1,0	< 0,8

Запропонована система має кілька важливих особливостей. По-перше, індикатори обрані таким чином, щоб охопити всі ключові аспекти діяльності: ліквідність (здатність платити за поточними зобов'язаннями), автономію (незалежність від кредиторів), рентабельність (ефективність основної діяльності), комплексну ймовірність банкрутства (Z-рахунок), соціальну стабільність (плинність кадрів), технічний стан (знос обладнання) та оперативність реагування ( $K_{AKC_{сп}}$ ). По-друге, порогові значення враховують

галузеву специфіку досліджуваного підприємства (вища капіталомісткість, триваліший операційний цикл, більша залежність від кваліфікованих кадрів). По-третє, «жовта зона» виконує роль «системи раннього попередження»: при попаданні 2 - 3 показників у цю зону підприємство не чекає розвитку кризи, а активує посилений моніторинг та розробляє план потенційних дій.

Підприємству рекомендується щотижнево (наприклад, кожного понеділка) розраховувати зазначені сім індикаторів на основі даних бухгалтерського обліку, оперативної звітності та кадрових документів. Результати заносити до єдиної таблиці, кольорово маркувати (зелений / жовтий / червоний) та передавати голові правління та фінансовому директору. При переході будь-якого показника в «червону зону» негайно (протягом 24 годин) активізувати стабілізаційний блок, скликати антикризовий штаб і розпочинати заходи (див. табл. 3.2).

Стабілізаційно-операційний блок активується при переході хоча б одного з впливових індикаторів у «червону зону», або при одночасному переході трьох і більше показників у «жовту зону». Основним завданням блоку є зупинка негативної динаміки, відновлення платоспроможності, забезпечення безперебійного виробництва та запобігання подальшому поглибленню кризи. Усі заходи мають бути реалізовані у стислі терміни (від 3 до 30 днів залежно від складності) з чітким призначенням відповідальних осіб. Для кожної сфери діяльності пропонується набір типових антикризових заходів, які можуть бути адаптовані до конкретної ситуації.

Таблиця 3.2 - Заходи стабілізаційно-операційного блоку

Сфера	Захід	Термін реалізації	Відповідальний	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
фінансова	реструктуризація кредиторської заборгованості (продовження, відстрочка)	5 - 10 днів	фінансовий директор	зменшення відтоку коштів на 30 - 50%
	запуск факторингу для дебіторської заборгованості (без регресу)	10 - 15 днів		прискорення надходжень на 60 - 90 днів
	продаж непрофільних активів (запаси понад норму, невикористовуване обладнання)	15 - 30 днів	комерційний директор	поповнення ліквідності на 5,0 - 10,0 млн грн
	рефінансування дорогих кредитів під нижчий % (через держпрограми)	20 - 30 днів	фінансовий директор	зменшення фінансових витрат на 20 - 30%

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4	5
операцій-на	скорочення адміністративних витрат на 20% (лімітування, заборона непершочергових закупівель)	3 - 5 днів	голова правління	економія 5 - 6 млнгрн/рік
	зменшення запасів сировини до нормативного рівня (45 днів обороту)	20 - 30 днів	виробничий директор	вивільнення 30,0 - 50,0 млнгрн
	перегляд умов із постачальниками (знижка за передоплату або відстрочка 60+ днів)	10 - 15 днів	комерційний директор	зниження собівартості на 3 - 5%
кадрова	впровадження KPI за грошовим потоком (Cash Flow KPI) для керівників	10 - 15 днів	HR-директор	фокус на ліквідність, а не прибуток
	програма утримання ключових працівників (доплати 20 - 30%, гнучкий графік, премії за стабільність)	5 - 7 днів		зниження плинності серед ключових кадрів на 40%
	скорочення чисельності допоміжного персоналу (аутсорсинг непрофільних функцій)	10 - 20 днів		економія ФОП 10 - 15%
маркетин-гова	агресивне ціноутворення (знижки до 15 - 20% на неліквідні запаси)	3 - 5 днів	комерційний директор	розпродаж залежалих запасів
	переупаковка пропозицій у дрібніші лоти (зниження порога входження)	5 - 10 днів		розширення клієнтської бази

Фінансова стабілізація є найбільш критичною, оскільки брак ліквідності паралізує всі інші сфери діяльності. Тому їй приділено особливу увагу. Пропонується шестикроковий алгоритм фінансової стабілізації, який дозволяє системно вирішити проблему касових розривів (див. рис. 3.2). Алгоритм передбачає щоденний аналіз руху коштів, жорстке ранжування платежів (критичні - заробітна плата, податки, енергоносії; відкладні - закупівлі, ремонти; необов'язкові - інвестиції, соціальні пакети), активну роботу з кредиторами щодо реструктуризації, залучення інструментів короткострокового фінансування (факторинг, регресний лізинг) та продаж надлишкових запасів.

Запропонований алгоритм є ітеративним: після кожного кроку проводиться повторна оцінка касових розривів. Якщо баланс не досягнуто, переходять до наступного, більш радикального заходу (від реструктуризації до продажу активів). У найскладнішому випадку (дефіцит зберігається після всіх кроків) рекомендується розглянути залучення стратегічного інвестора, або процедуру санації. Для типових кризових ситуацій (падіння виручки на 50%,

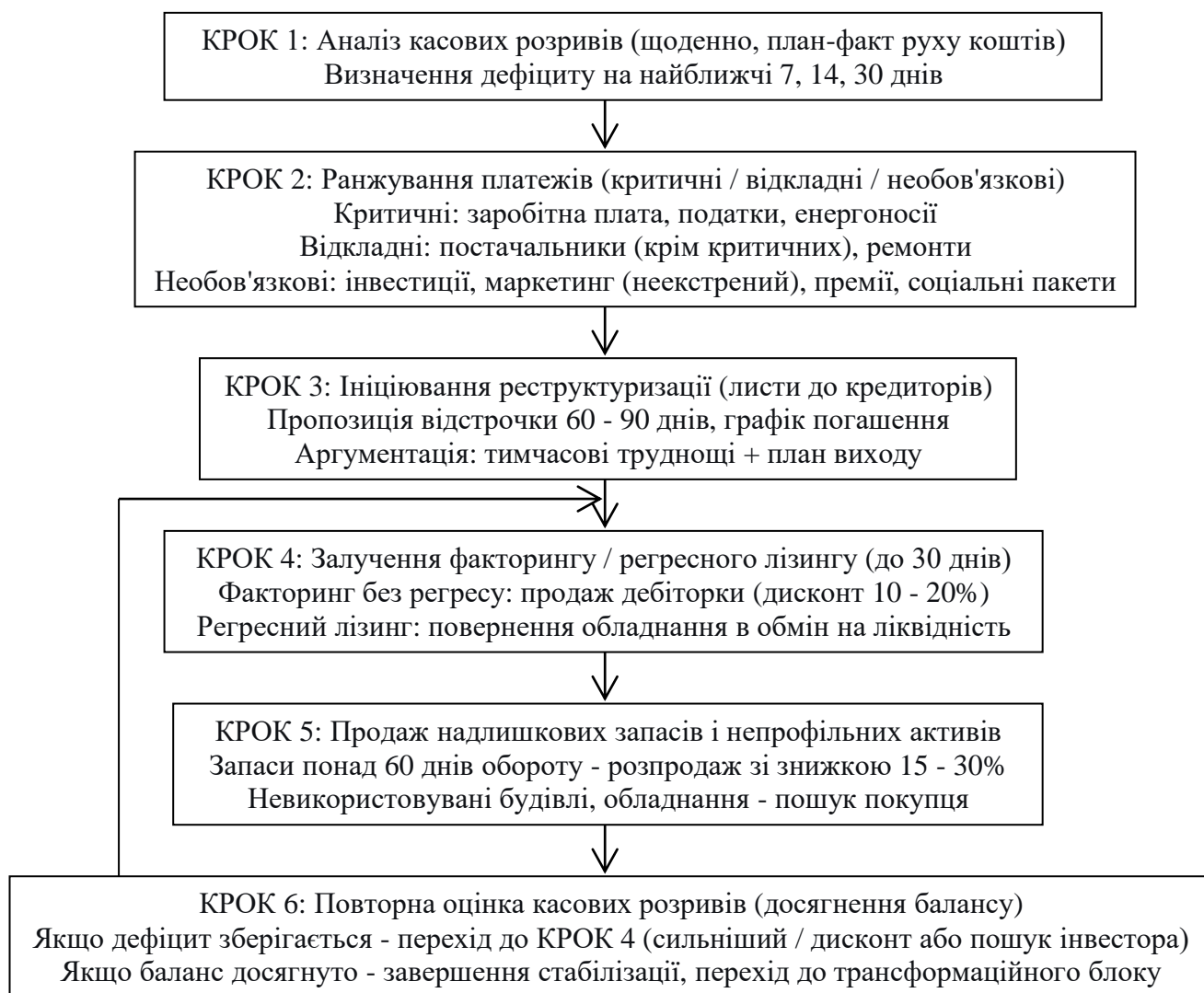


Рисунок 3.2 - Алгоритм фінансової стабілізації підприємства

зростання простроченої кредиторки) цього алгоритму достатньо для відновлення платоспроможності протягом 30 - 45 днів.

Після виходу з гострої фази кризи (стабілізації ліквідності, відновлення беззбитковості, зупинення плинності кадрів) підприємству необхідно реалізувати стратегічні зміни, спрямовані на усунення першопричин кризи та запобігання її повторенню в майбутньому. Цей блок є найважливішим для довгострокової стійкості, оскільки без нього підприємство ризикує знову потрапити в «кризову спіраль» після першого ж зовнішнього шоку. Основні напрями трансформації охоплюють диверсифікацію ринків збуту та продукції, технічне переоснащення, цифровізацію управління та виробництва, модернізацію кадрової політики та маркетингову стратегію. Кожен напрям має

свої заходи, очікувані результати та терміни реалізації (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Стратегічні напрями трансформації АКПП

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний результат	Термін	Відповідальний
диверсифікація ринків	вихід на нові географічні ринки (ЄС, Близький Схід), участь у міжнародних тендерах	зниження залежності від 1 - 2 клієнтів, частка нового ринку 15 - 25%	6 - 12 міс.	комерційний директор
диверсифікація продукції	розробка 2 - 3 нових продуктів (суміжні галузі: сільгоспмашинобудування, запчастини для авто)	частка нової продукції в доході - 20%	9 - 15 міс.	виробничий директор
оновлення основних засобів	інвестиції в машини та обладнання (кредит / лізинг / держпідтримка) на 50 - 100 млн грн	підвищення капіталовіддачі на 30%, зменшення зносу до 60%	12 - 24 міс.	технічний директор
цифровізація управління	впровадження ERP-системи (управління замовленнями, запасами, фінансами)	оптимізація оборотного капіталу, зменшення запасів на 20 - 30%	9 - 18 міс.	ІТ-директор
цифровізація виробництва	MES-система (моніторинг обладнання), датчики стану машин	скорочення простоїв на 15%, зниження аварійності	12 - 18 міс.	виробничий директор
кадрова політика	створення кадрового резерву, програми підвищення кваліфікації, нематеріальна мотивація	зниження плинності з 53,78% до 10 - 15%	6 - 12 міс.	HR-директор
маркетинг і брендинг	бенчмаркінг лідерів галузі, ребрендинг, активна участь у виставках	підвищення впізнаваності, зростання продажів на 20 - 30%	3 - 6 міс.	комерційний директор

Реалізація трансформаційних заходів потребує значних інвестицій (від 50,0 до 150,0 млн грн залежно від масштабу оновлення ОЗ та цифровізації). Джерелами фінансування можуть бути: власні кошти, отримані від продажу непрофільних активів (крок 5 алгоритму фінансової стабілізації), державні програми підтримки металургійно-машинобудівного підприємства (компенсація відсотків за кредитами), міжнародна технічна допомога (гранти на цифровізацію), а також кредити банків під заставу оновленого обладнання. Важливо, що трансформаційний блок запускається після стабілізації, а не паралельно з нею, оскільки в гострій фазі кризи підприємство не має ресурсів (фінансових, управлінських, часових) для довгострокових проєктів.

Комплексний алгоритм реалізації механізму удосконалення АКПП, що об'єднує всі три блоки (діагностико-моніторинговий, стабілізаційно-операційний та стратегічно-трансформаційний), представлено на рис. 3.3. Алгоритм є циклічним: після завершення трансформації система повертається до регулярного моніторингу впливових індикаторів, але вже на новому, вищому рівні стійкості. Ключовою особливістю є наявність зворотних зв'язків: якщо після стабілізаційних заходів індикатори не повернулися до «зеленої зони», відбувається повторний цикл стабілізації з корекцією заходів. Якщо індикатори нормалізувалися - запускається трансформаційний блок.

Запропонований алгоритм є універсальним і може бути адаптований до будь-якого металургійно-машинобудівного підприємства шляхом коригування складу антикризового штабу, набору заходів та термінів реалізації. Ключовою умовою його ефективності є дисципліна виконання: щотижневий моніторинг не повинен пропускатися, антикризовий штаб має збиратися протягом 24 годин після сигналу, а заходи - виконуватися у зазначені терміни без винятків.

Для оцінки ефективності запропонованого механізму розраховано інтегральний показник ефективності антикризової політики на ПрАТ «Завод «Фрегат» ( $E_{AKP}$ ) до та після впровадження (див. табл. 3.4).  $E_{AKP}$  є зваженою сумою трьох субіндексів: фінансове оздоровлення (0,4), операційна ефективність (0,3) та зниження ризику втрати бізнесу (0,3). Розрахунок виконано на основі фактичних даних 2025р., тобто за умов критичного стану та прогнозних значень після реалізації заходів протягом 6 місяців. Прогноз базується на типових результатах отриманих розрахунків впровадження подібних антикризових програм на металургійно-машинобудівних підприємствах (дані розрахунків бенчмаркінгу галузі) [28].

Як видно з табл. 3.4, запровадження механізму дозволить підвищити інтегральний показник  $E_{AKP}$  з 0,12 до 0,58, що означає перехід від «критично неефективної» (підприємство не контролює кризу, збитки нарастають) до «помірно ефективною» антикризової політики (система реагує на загрози, більшість індикаторів стабілізовано). Прогнозується досягнення операційної

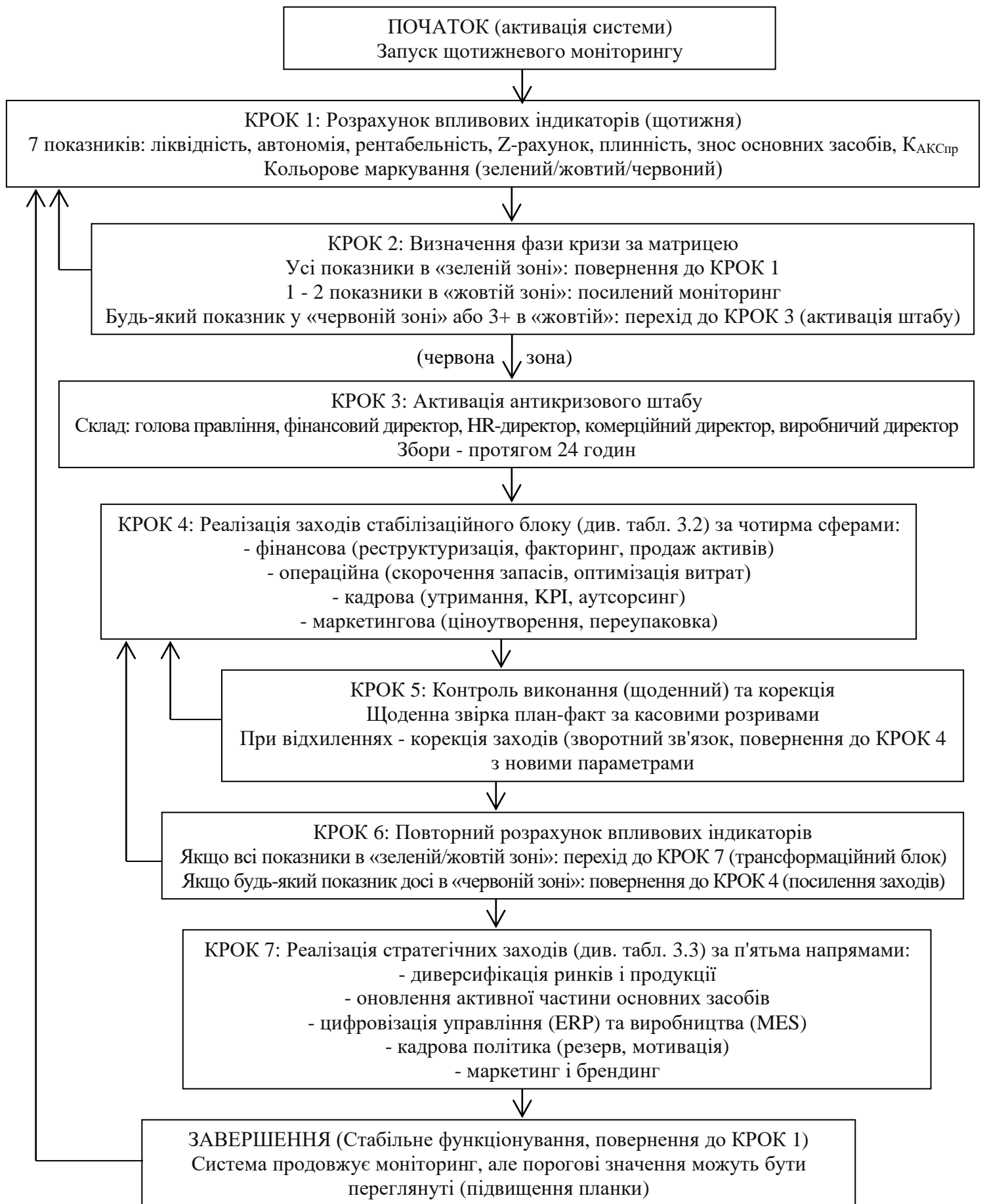


Рисунок 3.3 - Алгоритм реалізації механізму удосконалення АКПП

Таблиця 3.4 - Прогнозований вплив механізму на ключові показники діяльності  
 ПрАТ «Завод «Фрегат»

Показники	До впровадження (факт 2025р.)	Після впровадження (прогноз на 6 міс.)	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
чистий дохід, грн	47571,0	95135,0	47564,0	99,99
валовий прибуток, тис.грн	14793,0	31904,0	17111,0	115,67
прибуток від операційної діяльності, тис.грн	-43137,0	5964,0	49101,0	досягнення беззбитковості та зростання на 13,83
чистий прибуток, тис.грн	-81735,0	-21123,0	60612,0	скорочення збитку на 74,16
коефіцієнт поточної ліквідності	< 0,50	1,20	0,70	перехід у жовту зону (140,00)
коефіцієнт автономії	- 0,23	0,10	0,33	часткове відновлення власного капіталу (43,48)
коефіцієнт плинності кадрів, %	53,78	25,00	-28,78.	-53,51
Z-рахунок Альтмана	0,80 (криза)	1,90 (передкриза)	1,10	перехід у жовту зону (137,50)
коефіцієнт зносу основних засобів, %	79,00	75,00 (за рахунок введення нових)	-4,00	початок тенденції (-5,06)
інтегральний показник ефективності АКП $E_{АКП} (0 - 1)$	0,12	0,58	0,46	перехід від «критично неефективної» до «помірно ефективною» політики (383,33)

беззбитковості (прибуток від операційної діяльності стає позитивним у розмірі 5964,0 тис.грн) і скорочення чистого збитку на 74,16%, а саме з 81735,0 тис.грн до 21123,0 тис.грн. Коефіцієнт поточної ліквідності підвищиться до 1,20 (жовта зона), плинність кадрів знизиться вдвічі - до 25,00%, а Z-рахунок Альтмана зросте з 0,80 до 1,90 (перехід із зони «криза» до зони «передкриза»). Важливо зазначити, що прогнозовані показники є консервативною оцінкою. За умови повної імплементації всіх заходів, сприятливої ринкової кон'юнктури та відсутності нових зовнішніх «шокових» впливів можливе досягнення чистого прибутку вже через 9 - 12 місяців. Однак навіть за песимістичного сценарію, тобто збереження низького попиту запропонований механізм дозволяє суттєво скоротити збитки та стабілізувати фінансовий стан.

Отже, потрібно наголосити, що для практичної реалізації розробленого механізму необхідні наступні організаційні умови, які мають бути створені до моменту його запуску, або паралельно на першому етапі:

1) призначення відповідальних осіб і наділення їх повноваженнями: за кожним заходом (див. табл. 3.2) має бути закріплена конкретна особа з правом прийняття оперативних рішень (бюджет, терміни, підпис); без цього будь-який план залишиться декларацією; рекомендується видати наказ по підприємству «про антикризове управління» із зазначенням складу антикризового штабу, його повноважень й відповідальності за невиконання заходів;

2) ухвалення внутрішнього положення «про антикризову політику підприємства»: даний документ має містити: перелік впливових індикаторів з пороговими значеннями (див. табл. 3.1), порядок розрахунку та періодичність моніторингу, алгоритм активації стабілізаційного блоку (див. рис. 3.2 - 3.3), типові заходи (див. табл. 3.2), а також зразки звітності (щотижневий «листок тривожних сигналів»); положення затверджується наглядовою радою, або загальними зборами акціонерів і стає обов'язковим для всіх підрозділів;

3) запровадження щотижневої звітності антикризового штабу перед наглядовою радою: кожного понеділка штаб готує звіт за формою: значення 7 впливових індикаторів, порівняння з минулим тижнем, пояснення відхилень, перелік активованих заходів та їхній статус (виконано / в роботі / прострочено); все це забезпечує прозорість і дисципліну;

4) створення резервного фонду ліквідності: рекомендується щомісяця відраховувати не менше 5,00% від місячного обороту до спеціального рахунку, який не використовується для поточних операцій; цей фонд активується лише за рішенням антикризового штабу при досягненні «червоної зони» за будь-яким впливовим показником; орієнтовний розмір фонду - 5000,0 - 10000,0 тис.грн, що дозволить «перекрити» касові розриви на 2 - 4 тижні;

5) навчання персоналу основам антикризового менеджменту: ключові співробітники (керівники середньої ланки, фінансисти, HR) мають бути ознайомлені зі своїми діями у разі активації штабу; проводити тренінги «криза:

як діяти» та настільні ігри (імітація касового розриву, відпрацювання реструктуризації тощо); це знижує паніку та підвищує швидкість реагування.

б) технічне забезпечення моніторингу: для щотижневого розрахунку 7 індикаторів необхідна автоматизована таблиця (Excel або Google Sheets), яка підтягує дані з бухгалтерської системи, або дозволяє швидке ручне введення; рекомендується також налаштувати автоматичне сповіщення при переході показників у «червону зону».

Таким чином, констатуємо, що без виконання перелічених вище шести умов механізм залишиться теоретичною конструкцією. Тому на першому етапі від 1 до 2 місяців підприємству слід зосередитися на організаційних заходах, і лише потім переходити до практичних дій. Запровадження розробленого механізму дозволить ПрАТ «Завод «Фрегат» перейти від реактивного реагування на кризові явища до системного проактивного управління стійкістю.

### 3.2 Прогнозування ризиків фінансової неспроможності підприємства із застосуванням дискримінантного моделювання

В умовах перманентного посилення ринкової турбулентності, макроекономічної нестабільності та динамічної зміни зовнішнього середовища критичного значення для забезпечення економічної безпеки підприємства набуває формування проактивної системи антикризового менеджменту. Традиційні підходи до оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання, що базуються виключно на ретроспективному аналізі локальних коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, часто мають обмежений дескриптивний характер і не дозволяють ідентифікувати латентні деструктивні тенденції до моменту їх безпосередньої матеріалізації у формі касових розривів чи збитковості. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність імплементації в аналітичний контур підприємства високоточних інструментів предиктивної аналітики, серед яких особливе місце посідає багатовимірне дискримінантне моделювання. Економічна сутність дискримінантного аналізу (зокрема, методів побудови Z-моделей) у

контексті антикризового управління полягає у математичній класифікації об'єктів дослідження за заданим комплексом ознак на основі розрахунку інтегрального показника. Головною метою застосування даного інструментарію є диференціація підприємств на однорідні класи (як правило, «фінансово стійкі» та «схильні до ризику банкрутства») на основі зважування вагових коефіцієнтів емпірично відібраних фінансових індикаторів. З погляду процесно-орієнтованого підходу, дискримінантна функція дозволяє згорнути багатовимірний простір фінансових коефіцієнтів у єдиний інтегральний індекс, мінімізуючи при цьому інформаційну надлишковість та усуваючи суперечність між окремими показниками.

Методологічна доцільність використання саме дискримінантних моделей у предиктивному ядрі антикризової політики зумовлена їхньою здатністю виступати як експрес-індикатори, що сигналізують про наближення фінансової кризи за 1 - 3 роки до її явного прояву. Це створює необхідний часовий лаг для розробки та активації превентивних стабілізаційних заходів. Водночас у сучасних умовах цифровізації бізнесу інтеграція дискримінантного моделювання в архітектуру сучасних ВІ-платформ та ERP-систем дозволяє автоматизувати процес розрахунку Z-показників у реальному часі, формуючи надійну аналітичну основу для прийняття стратегічних людино-машинних (Human-in-the-Loop) управлінських рішень.

Проте практичне застосування класичних зарубіжних дискримінантних моделей у вітчизняній практиці фінансового аналізу стикається із серйозними методичними обмеженнями. Слепе копіювання вагових коефіцієнтів, сформованих на основі статистичних вибірок західних ринків, без урахування галузевої специфіки, масштабів підприємств та трансформаційних процесів національної економіки, призводить до суттєвого зниження точності прогнозів та генерації похибок першого і другого роду (хибнопозитивних та хибнонегативних результатів). Відповідно, виникає потреба у критичній оцінці існуючого інструментарію, адаптації нормативних меж інтерпретації результатів та обґрунтуванні модифікованих дискримінантних підходів, релевантних сучасній архітектурі функціонування вітчизняних підприємств, в тому числі й для металургійно-машинобудівних підприємств, яким є в даному випадку ПрАТ «Завод «Фрегат».

Розпочнемо відповідні розрахунки моделей прогнозування ймовірності банкрутства з моделі Альтмана є найбільш відомою багатофакторною моделлю даного типу, яка була розроблена професором Нью-Йоркського університету Едвардом Альтманом у 1968р.. Для непублічних компаній (які не мають ринкової капіталізації) Альтман модифікував модель, замінивши ринкову вартість капіталу на балансову. При цьому наголосимо, що вона є лінійною комбінацією п'яти фінансових коефіцієнтів, які зважуються на певну питому вагу їх впливу [19]:

$$Z = 0,717 \circ X_1 + 0,847 \circ X_2 + 3,107 \circ X_3 + 0,420 \circ X_4 + 0,998 \circ X_5,$$

де  $X_1$  - фінансова ліквідність ((оборотні активи - поточні зобов'язання) / загальні активи, або робочий капітал до активів);

$X_2$  - накопичений капітал (нерозподілений прибуток / загальні активи);

$X_3$  - рентабельність (ЕВІТ / загальні активи);

$X_4$  - фінансова стійкість (балансова вартість власного капіталу / загальні зобов'язання);

$X_5$  - оборотність активів (чистий дохід / загальні активи).

Інтерпретація отриманих результатів [19]:  $Z > 2,90$  - «зелена» зона (низька ймовірність банкрутства, або фінансова стійкість);  
 $1,23 \leq Z \leq 2,90$  - «жовта» зона (невизначена зона ризику);  
 $Z < 1,23$  - «червона» зона (висока ймовірність банкрутства).

Отже, всі вихідні матеріали та результати розрахунків відповідних фінансових коефіцієнтів на кінець 2023-2025рр. зведемо в табл. 3.5, а потім на їх основі представимо підсумкове визначення моделі Альтмана (див. табл. 3.6).

Виходячи з табл. 3.6 видно, що для ПрАТ «Завод «Фрегат» розраховані підсумкові значення за моделлю Альтмана на кінець 2023-2025рр. мають стійку тенденцію до погіршення та знаходяться в «червоній» зоні, так як вони задовольняють наступну нерівність:  $Z < 1,23$ , а отже, за досліджуваний період воно характеризується високою ймовірністю банкрутства. Основні фактори, що зумовили таке значення: від'ємний робочий капітал (перевищення поточних зобов'язань над

Таблиця 3.5 - Вихідні матеріали та результати розрахунків відповідних фінансових коефіцієнтів на кінець 2023-2025рр.

Вихідні матеріали, фінансові коефіцієнти, одиниці виміру	2023р.	2024р.	2025р.
1) оборотні активи, тис.грн	521518,0	496835,0	542119,0
2) поточні зобов'язання, тис.грн	765695,0	827242,0	939774,0
3) робочій капітал, тис.грн (1 пок. - 2 пок.)	-244177,0	-330407,0	-397655,0
4) загальні активи, тис.грн	805481,0	752775,0	769370,0
5) $X_1$ (3 пок. / 4 пок.)	-0,303	-0,439	-0,517
6) нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис.грн	-161197,0	-262557,0	-344933,0
7) $X_2$ (6 пок. / 4 пок.)	-0,200	-0,349	-0,448
8) чистий прибуток, тис.грн	-25775,0	-60427,0	-81735,0
9) витрати (дохід) з податку на прибуток, тис.грн	13399,0	1113,0	-538,0
10) фінансові витрати (відсотки за кредитами), тис.грн	20258,0	20156,0	20882,0
11) ЕВІТ, тис.грн (8 пок. + 9 пок. + 10 пок.)	7882,0	-39158,0	-61391,0
12) $X_3$ (11 пок. / 4 пок.)	0,010	-0,052	-0,080
13) власний капітал, тис.грн	31143,0	-85091,0	-180484,0
14) загальні зобов'язання, тис.грн	774338,0	837866,0	949854,0
15) $X_4$ (13 пок. / 14 пок.)	0,040	-0,102	-0,190
16) чистий дохід, тис.грн	140100,0	188572,0	47571,0
17) $X_5$ (16 пок. / 4 пок.)	0,174	0,251	0,062

Таблиця 3.6 - Результати підсумкового визначення моделі Альтмана на кінець 2023-2025рр.

Фінансові коефіцієнти, роки	Роки			Питома вага	Значення визначені за моделлю Альтмана		
	2023	2024	2025		2023р.	2024р.	2025р.
$X_1$	-0,303	-0,439	-0,517	0,717	-0,217	-0,315	-0,371
$X_2$	-0,200	-0,349	-0,448	0,847	-0,169	-0,296	-0,379
$X_3$	0,010	-0,052	-0,080	3,107	0,031	-0,162	-0,249
$X_4$	0,040	-0,102	-0,190	0,420	0,017	-0,043	-0,080
$X_5$	0,174	0,251	0,062	0,998	0,174	0,250	0,062
Z					-0,165	-0,566	-1,017

оборотними активами); від'ємний нерозподілений прибуток (непокритий збиток); від'ємний власний капітал; низька оборотність активів особливо в 2025рр.

Далі виконаємо розрахунки моделі Спрінгейта, яка була розроблена канадським дослідником Гордоном Спрінгейтом у 1978рр.. Модель базується на аналізі 19 фінансових коефіцієнтів, з яких було відібрано 4 найбільш

інформативних показників і визначається наступним чином [32]:

$$S = 1,030 \circ A + 3,070 \circ B + 0,660 \circ C + 0,400 \circ D,$$

де А - робочий капітал / загальні активи;

В - ЕВІТ / загальні активи;

С - прибуток до оподаткування / поточні зобов'язання;

Д - чистий дохід / загальні активи (оборотність активів).

Інтерпретація отриманих результатів [32]:  $S > 0,862$  - підприємство вважається фінансово стійким;  $S < 0,862$  - висока ймовірність банкрутства.

Всі вихідні матеріали та результати розрахунків відповідних найбільш інформативних показників на кінець 2023-2025рр. представлено в табл. 3.7, а потім на їх основі виконаємо підсумкове обчислення моделі Спрінгейта (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.7 - Вихідні матеріали та результати розрахунків відповідних найбільш інформативних показників на кінець 2023-2025рр.

Вихідні матеріали, інформативні показники, одиниці виміру	2023р.	2024р.	2025р.
1) робочий капітал, тис.грн	-244177,0	-330407,0	-397655,0
2) загальні активи, тис.грн	805481,0	752775,0	769370,0
3) А (1 пок. / 2 пок.)	-0,303	-0,439	-0,517
4) ЕВІТ, тис.грн	7882,0	-39158,0	-61391,0
5) В (4 пок. / 2 пок.)	0,010	-0,052	-0,080
6) прибуток до оподаткування, тис.грн	-39174,0	-61540,0	-81197,0
7) поточні зобов'язання, тис.грн	765695,0	827242,0	939774,0
8) С (6 пок. / 7 пок.)	-0,051	-0,074	-0,086
9) чистий дохід, тис.грн	140100,0	188572,0	47571,0
10) D (9 пок. / 2 пок.)	0,174	0,251	0,062

Таблиця 3.8 - Результати підсумкового обчислення моделі Спрінгейта на кінець 2023-2025рр.

Інформативні показники, роки	Роки			Питома вага	Значення обчислені за моделлю Спрінгейта		
	2023	2024	2025		2023р.	2024р.	2025р.
А	-0,303	-0,439	-0,517	1,030	-0,312	-0,452	-0,533
В	0,010	-0,052	-0,080	3,070	0,031	-0,160	-0,246
С	-0,051	-0,074	-0,086	0,660	-0,034	-0,049	-0,057
Д	0,174	0,251	0,062	0,400	0,070	0,100	0,025
S					-0,245	-0,561	-0,811

Аналіз отриманих результатів (див. табл. 3.8) свідчить, що загальний показник  $S$  є від'ємним протягом усього періоду, що значно нижче критичного значення 0,862. Отже, динаміка є негативною та він знижується з -0,246 у 2023р. до -0,810 у 2025р.. Це також підтверджує висновки попередньо обчисленої моделі Альтмана щодо критичного стану підприємства та високого рівня загрози банкрутства.

Обґрунтовуючи підрахунки моделі Бівера потрібно наголосити проте, що вона є одним з перших однофакторних підходів до прогнозування банкрутства, яка була розроблена американським економістом Вільямом Бівером у 1966р.. На відміну від багатофакторних моделей, Бівер запропонував систему з п'яти коефіцієнтів, які розраховуються окремо [12]:

- коефіцієнт Бівера ((чистий прибуток + амортизація) / загальні зобов'язання);
- коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / поточні зобов'язання);
- коефіцієнт фінансового левериджу ((загальні зобов'язання / загальні активи) \* 100%);
- коефіцієнт покриття (((власний капітал - необоротні активи) / загальні активи) \* 100%);
- коефіцієнт рентабельності активів ((чистий прибуток / загальні активи) \* 100%).

Інтерпретація отриманих результатів за кожним коефіцієнтом моделі Бівера окремо [12], варто скомпонувати в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Інтерпретація отриманих результатів за моделлю Бівера

Показники	Значення показників		
	для стійких компаній	за 5 років до банкрутства	за рік до банкрутства
коефіцієнт Бівера	0,40 - 0,45	0,17	-0,15
коефіцієнт поточної ліквідності	> 3,10	> 2,00	> 1,00
коефіцієнт фінансового левериджу	> 37,00	> 50,00	> 80,00
коефіцієнт покриття	0,40	> 0,30	< 0,06
коефіцієнт рентабельності активів	6,00 - 8,00	4,00	-22,00

На підставі цього всі вихідні матеріали та результати розрахунків

коефіцієнтів за моделлю Бівера окремо на кінець 2023-2025рр. (див. табл. 3.10) і прописуємо висновок щодо прогнозів ймовірності банкрутства (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.10 - Вихідні матеріали та результати розрахунків коефіцієнтів за моделлю Бівера окремо на кінець 2023-2025рр.

Вихідні матеріали, коефіцієнти, одиниці виміру	2023р.	2024р.	2025р.
1) чистий прибуток, тис.грн	-25775,0	-60427,0	-81735,0
2) амортизація	5214,0	19131,0	18421,0
3) загальні зобов'язання, тис.грн	774338,0	837866,0	949854,0
4) коефіцієнт Бівера ((1 пок. + 2 пок.) / 3 пок)	-0,027	-0,049	-0,067
5) оборотні активи, тис.грн	521518,0	496835,0	542119,0
6) поточні зобов'язання, тис.грн	765695,0	827242,0	939774,0
7) коефіцієнт поточної ліквідності (5 пок. / 6 пок.)	0,681	0,601	0,577
8) загальні активи, тис.грн	805481,0	752775,0	769370,0
9) коефіцієнт фінансового левєриджу ((3 пок. / 8 пок.) * 100%), %	96,13	111,30	123,46
10) власний капітал, тис.грн	31143,0	-85091,0	-180484,0
11) необоротні активи, тис.грн	283467,0	245751,0	227378,0
12) коефіцієнт покриття ((10 пок. - 11 пок.) / 8 пок.) * 100%), %	-31,33	-43,95	-53,01
13) коефіцієнт рентабельності активів ((1 пок. / 8 пок.) * 100%), %	-3,20	-8,03	-10,62

Таблиця 3.11 - Висновок прогнозування ймовірності банкрутства за моделлю Бівера на кінець 2023-2025рр.

Коефіцієнти, одиниці виміру	2023р.	2024р.	2025р.
1) коефіцієнт Бівера	-0,027 критичний (> за 5 років до банкрутства норма - 0,40 - 0,45)	-0,049 прогноз банкрутства протягом 1 року	-0,067 банкрутство неминуче (без реорганізації)
2) коефіцієнт поточної ліквідності	0,681 нижче 1,00 - технічна неплатоспроможність	0,601 критичний дефіцит оборотних активів	0,577 підприємство не здатне погасити поточні зобов'язання
3) коефіцієнт фінансового левєриджу, %	96,13 майже всі активи сформовані за рахунок боргів	111,30 перевищення зобов'язань над активами (від'ємний капітал)	123,46 технічна неплатоспроможність формально (від'ємний капітал)
4) коефіцієнт покриття, %	-31,33 вже в зоні банкрутства	-43,95 поглиблення дефіциту	-53,01 катастрофічний рівень
5) коефіцієнт рентабельності активів, %	-3,20 збитковість	-8,03 поглиблення збитків	-10,62 активна втрата вартості

Таким чином, варто констатувати, що всі коефіцієнти за моделлю Бівера на кінець 2023-2025рр. свідчать про критичний фінансовий стан підприємства, що відповідає характеристикам підприємств-банкрутів.

Наступною розглянемо модель Фулмера, яка була розроблена Джоном Фулмером у 1984р. на основі аналізу 40 фінансових коефіцієнтів для 60 підприємств (30 збанкрутілих та 30 фінансово стійких). Модель використовує дев'ять змінних і вважається однією з найбільш точних і має наступний вигляд [8]:

$$N = 5,528 \circ X_1 + 0,212 \circ X_2 + 0,730 \circ X_3 + 1,270 \circ X_4 - 0,120 \circ X_5 + 2,335 \circ X_6 + 0,575 \circ X_7 + 1,083 \circ X_8 + 0,894 \circ X_9 - 6,075$$

де  $X_1$  - нерозподілений прибуток / загальні активи;

$X_2$  - чистий дохід / загальні активи;

$X_3$  - ЕВІТ / власний капітал;

$X_4$  - грошовий потік від операцій / загальні зобов'язання;

$X_5$  - загальні зобов'язання / власний капітал;

$X_6$  - поточні зобов'язання / загальні активи;

$X_7$  -  $\log$  (загальні активи);

$X_8$  - робочий капітал / загальні зобов'язання;

$X_9$  -  $\log$  (ЕВІТ) / фінансові витрати (відсотки за кредитами).

Інтерпретація отриманих результатів [8]:  $N < 0$  (і менше) - зона високого ризику банкрутства та фінансовий стан є критичним; якщо значення  $N < -10$ , настання банкрутства вважається майже неминучим;  $N > 0$  (але менше 10) - безпечна зонта та підприємство має нормальну платоспроможність та фінансову стійкість й імовірність банкрутства вважається низькою;  $N > 10$  - зона абсолютної фінансової стійкості та загроза банкрутства повністю відсутня.

Наголосимо, що всі вихідні дані та результати розрахунків відповідних показників на кінець 2023-2025рр. згрупуємо в табл. 3.12 і на її основі проведемо визначення підсумкового розміру моделі Фулмера (див. табл. 3.13).

Оцінка результатів представлених в табл. 3.13, свідчить проте, що за весь період діагностики загальний показник має від'ємний результат, який змінювався хаотично та дещо умовно покращувався в 2024р. і в 2025р. у порівнянні з 2023р., але в цілому підприємство знаходиться у зоні високого

Таблиця 3.12 - Вихідні дані та результати розрахунків показників на кінець 2023-2025рр.

Вихідні дані, показники, одиниці виміру	2023р.	2024р.	2025р.
1) нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис.грн	-161197,0	-262557,0	-344933,0
2) загальні активи, тис.грн	805481,0	752775,0	769370,0
3) $X_1$ (1 пок. / 2 пок.)	-0,200	-0,349	-0,448
4) чистий дохід, тис.грн	140100,0	188572,0	47571,0
5) $X_2$ (4 пок. / 2 пок.)	0,174	0,251	0,062
6) ЕВІТ, тис.грн	7882,0	-39158,0	-61391,0
7) власний капітал, тис.грн	31143,0	-85091,0	-180484,0
8) $X_3$ (6 пок. / 7 пок.)	0,253	0,460 <sup>1</sup>	0,340 <sup>1</sup>
9) чистий прибуток, тис.грн	-25775,0	-60427,0	-81735,0
10) амортизація	5214,0	19131,0	18421,0
11) грошовий потік від операцій, тис.грн (9 пок. + 10 пок.)	-20561,0	-41296,0	-63314,0
12) загальні зобов'язання, тис.грн	774338,0	837866,0	949854,0
13) $X_4$ (11 пок. / 12 пок.)	-0,027	-0,049	-0,067
14) $X_5$ (12 пок. / 7 пок.)	24,864	-9,848	-5,263
15) поточні зобов'язання, тис.грн	765695,0	827242,0	939774,0
16) $X_6$ (15 пок. / 2 пок.)	0,951	1,099	1,221
17) $X_7$ (log (2 пок.))	5,906	5,877	5,886
18) робочий капітал, тис.грн	-244177,0	-330407,0	-397655,0
19) $X_8$ (18 пок. / 12 пок.)	-0,315	-0,394	-0,419
20) фінансові витрати (відсотки за кредитами), тис.грн	20258,0	20156,0	20882,0
21) $X_9$ (log (6 пок.) / 20 пок.)	0,002	0 <sup>2</sup>	0 <sup>2</sup>

**Примітка:** <sup>1</sup> - при від'ємному власному капіталі показник  $X_3$  втрачає економічний сенс, але розрахунок виконано за формальними правилами;  
<sup>2</sup> - при від'ємному ЕВІТ логарифм не визначено, а отже, в таких випадках приймаємо  $X_9 = 0$ .

ризиків банкрутства та фінансовий стан є критичним, а також варто наголосити, що його настання вважається майже неминучим.

Модель Таффлера розроблена британським дослідником Річардом Таффлером у 1977р. на основі аналізу 46 британських компаній та вона використовує чотири коефіцієнти та є однією з найпростіших, але надійних для прогнозування банкрутства [6]:

$$Z = 0,53 \circ X_1 + 0,13 \circ X_2 + 0,18 \circ X_3 + 0,16 \circ X_4,$$

де  $X_1$  - прибуток до оподаткування / поточні зобов'язання;

$X_2$  - оборотні активи / загальні зобов'язання;

Таблиця 3.13 - Результати визначення підсумкового розміру моделі Фулмера на кінець 2023-2025рр.

Показники, роки				Питома вага	Розміри визначені за моделлю Фулмера		
	2023	2024	2025		2023р.	2024р.	2025р.
X <sub>1</sub>	-0,200	-0,349	-0,448	5,528	-1,106	-1,929	-2,477
X <sub>2</sub>	0,174	0,251	0,062	0,212	0,037	0,053	0,013
X <sub>3</sub>	0,253	0,460	0,340	0,730	0,185	0,336	0,248
X <sub>4</sub>	-0,027	-0,049	-0,067	1,270	-0,034	-0,062	-0,085
X <sub>5</sub>	24,864	-9,848	-5,263	-0,120	-2,984	1,182	0,632
X <sub>6</sub>	0,951	1,099	1,221	2,335	2,221	2,566	2,851
X <sub>7</sub>	5,906	5,877	5,886	0,575	3,396	3,379	3,384
X <sub>8</sub>	-0,315	-0,394	-0,419	1,083	-0,341	-0,427	-0,454
X <sub>9</sub>	0,002	0	0	0,894	0,002	0	0
вільний член					-6,075	-6,075	-6,075
Н					-4,699	-0,977	-1,963

X<sub>3</sub> - поточні зобов'язання / загальні активи;

X<sub>4</sub> - чистий дохід / загальні активи (оборотність активів).

Інтерпретація отриманих результатів [6]:  $Z > 0,30$  - низька ймовірність банкрутства;  $Z < 0,2$  - висока ймовірність банкрутства;  $0,20 \leq Z \leq 0,30$  - невизначеність, стан неоднозначний, потрібно провести більш поглиблений внутрішній фінансовий аналіз.

Вихідні матеріали та результати розрахунків певних коефіцієнтів на кінець 2023-2025рр. відобразимо в табл. 3.14 і на її основі виконаємо підрахування підсумкового значення моделі Таффлера (див. табл. 3.15).

За моделлю Таффлера (див. табл. 3.15) видно, що досліджуване підприємство знаходиться у стані неоднозначності та фінансовій невизначеності, при цьому підраховані підсумкові значення на кінець 2023-2025рр. знаходяться в межах від 0,20 до 0,30. Тобто, показник є вищим за критичне значення 0,20, що дає формальну підставу вважати ймовірність банкрутства не фатальною. Однак, враховуючи результати інших моделей, цей висновок слід сприймати з обережністю про, що також свідчить скорочення загального показника в 2025р. до 0,258.

Таблиця 3.14 - Вихідні матеріали та результати розрахунків коефіцієнтів на кінець 2023-2025рр.

Вихідні матеріали, коефіцієнти, одиниці виміру	2023р.	2024р.	2025р.
1) прибуток до оподаткування, тис.грн	-39174,0	-61540,0	-81197,0
2) поточні зобов'язання, тис.грн	765695,0	827242,0	939774,0
3) $X_1$ (1 пок. / 2 пок.)	-0,051	-0,074	-0,086
4) оборотні активи, тис.грн	521518,0	496835,0	542119,0
5) загальні зобов'язання, тис.грн	774338,0	837866,0	949854,0
6) $X_2$ (4 пок. / 5 пок.)	0,674	0,593	0,571
7) загальні активи, тис.грн	805481,0	752775,0	769370,0
8) $X_3$ (2 пок. / 7 пок.)	0,951	1,099	1,221
9) чистий дохід, тис.грн	140100,0	188572,0	47571,0
10) $X_4$ (9 пок. / 7 пок.)	0,174	0,251	0,062

Таблиця 3.15 - Результати підрахування підсумкового значення моделі Таффлера на кінець 2023-2025рр.

Коефіцієнти, роки			Питома вага	Значення підраховані за моделлю Таффлера			
2023	2024	2025		2023р.	2024р.	2025р.	
$X_1$	-0,051	-0,074	-0,086	0,53	-0,027	-0,039	-0,046
$X_2$	0,674	0,593	0,571	0,13	0,088	0,077	0,074
$X_3$	0,951	1,099	1,221	0,18	0,171	0,198	0,220
$X_4$	0,174	0,251	0,062	0,16	0,028	0,040	0,010
$Z$					0,260	0,276	0,258

Розглянемо, ще одну західну модель прогнозування ймовірності банкрутства, яка була розроблена британським економістом Р. Лісом у 1970-х роках на основі аналізу 33 збанкрутілих та 33 успішних британських компаній. Модель Ліса використовує чотири коефіцієнти та має високу прогностичну здатність [9]:

$$Z = 0,063 \circ X_1 + 0,092 \circ X_2 + 0,057 \circ X_3 + 0,001 \circ X_4,$$

де  $X_1$  - оборотні активи / загальні активи;

$X_2$  - операційний прибуток / загальні активи;

$X_3$  - нерозподілений прибуток / загальні активи;

$X_4$  - власний капітал / позиковий капітал (загальні зобов'язання).

Інтерпретація отриманих результатів [9]:  $Z > 0,037$  - низька ймовірність

банкрутства;  $Z < 0,037$  - висока ймовірність банкрутства

Вихідна інформація та результати розрахунків належних коефіцієнтів на кінець 2023-2025рр. представимо в табл. 3.16 і на її основі проведемо обчислення підсумкової величини моделі Ліса (див. табл. 3.17).

Таблиця 3.16 - Вихідна інформація та результати розрахунків коефіцієнтів на кінець 2023-2025рр.

Вихідна інформація, коефіцієнти, одиниці виміру	2023р.	2024р.	2025р.
1) оборотні активи, тис.грн	521518,0	496835,0	542119,0
2) загальні активи, тис.грн	805481,0	752775,0	769370,0
3) $X_1$ (1 пок. / 2 пок.)	0,647	0,660	0,705
4) операційний прибуток, тис.грн	8391,0	12597,0	-43137,0
5) $X_2$ (4 пок. / 2 пок.)	0,010	0,017	-0,056
6) нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис.грн	-161197,0	-262557,0	-344933,0
7) $X_3$ (6 пок. / 2 пок.)	-0,200	-0,349	-0,448
8) власний капітал, тис.грн	31143,0	-85091,0	-180484,0
9) позиковий капітал (загальні зобов'язання), тис.грн	774338,0	837866,0	949854,0
10) $X_4$ (8 пок. / 9 пок.)	0,040	-0,102	-0,190

Таблиця 3.17 - Результати обчислення підсумкової величини моделі Ліса на кінець 2023-2025рр.

Коефіцієнти, роки			Питома вага	Величини обчислені за моделлю Ліса			
2023	2024	2025		2023р.	2024р.	2025р.	
$X_1$	0,647	0,660	0,705	0,063	0,041	0,042	0,044
$X_2$	0,010	0,017	-0,056	0,092	0,001	0,002	-0,005
$X_3$	-0,200	-0,349	-0,448	0,057	-0,011	-0,020	-0,026
$X_4$	0,040	-0,102	-0,190	0,001	0,000	-0,102	0,000
$Z$					0,031	-0,078	0,013

За моделлю Ліса на кінець 2023-2025рр. підсумкова величина знаходилася на рівні нижче критичної позначки, а також зазначимо, що в 2024р. вона ще й була від'ємною. Така динаміка, свідчить що досліджуваний завод знаходиться в зоні з високою ймовірності банкрутства.

Також варто представити розгляд і підходи до розрахунку вітчизняних дискримінантних моделей, при цьому першу, яку діагностуємо було розроблено українським економістом А.В. Матвійчуком для адаптації до умов української економіки. Модель А.В. Матвійчука враховує специфіку вітчизняного бізнесу та має високу прогностичну здатність [16]:

$$Z = 0,033 \circ X_1 + 0,268 \circ X_2 + 0,045 \circ X_3 - 0,018 \circ X_4 - 0,004 \circ X_5 - 0,015 \circ X_6 + 0,702 \circ X_7 ,$$

де  $X_1$  - оборотні активи / необоротні активи;

$X_2$  - чистий дохід / поточні зобов'язання;

$X_3$  - чистий дохід / власний капітал;

$X_4$  - загальні активи / чистий дохід;

$X_5$  - робочий капітал / оборотні активи;

$X_6$  - загальні зобов'язання / загальні активи;

$X_7$  - власний капітал / загальні зобов'язання.

Інтерпретація отриманих результатів [16]:  $Z > 1,104$  - низька ймовірність банкрутства;  $Z < 1,104$  - загроза фінансової кризи.

Вихідні матеріали та результати розрахунків необхідних коефіцієнтів на кінець 2023-2025рр. скомпонуємо в табл. 3.18 і на її основі визначимо підсумковий розмір моделі А.В. Матвійчука (див. табл. 3.19).

Виходячи з табл. 3.19 можна простежити, що підсумковий розмір моделі А.В. Матвійчука кожного року погіршується та з 2024р. позитивний знак змінює на від'ємний, що відображає загрозу фінансової кризи на ПрАТ «Завод «Фрегат». Дана модель ще раз підтвердила високий рівень ймовірності банкрутства, який був з'ясований в процесі розрахунку західних моделей.

Наприкінці обґрунтування даного підрозділу доречно ще скористатися однією з найбільш відомих вітчизняних дискримінантних моделей діагностики банкрутства, яка була розроблена українським економістом О.О. Терещенком. Модель О.О. Терещенка адаптована до українських умов господарювання та враховує галузеві особливості [7]:

$$Z = 1,5 \circ X_1 + 0,08 \circ X_2 + 10 \circ X_3 + 5 \circ X_4 + 0,3 \circ X_5 + 0,1 \circ X_6 ,$$

Таблиця 3.18 - Вихідні матеріали та результати розрахунків коефіцієнтів на кінець 2023-2025рр.

Вихідні матеріали, коефіцієнти, одиниці виміру	2023р.	2024р.	2025р.
1) оборотні активи, тис.грн	521518,0	496835,0	542119,0
2) необоротні активи, тис.грн	283467,0	245751,0	227378,0
3) $X_1$ (1 пок. / 2 пок.)	1,840	2,022	2,384
4) чистий дохід, тис.грн	140100,0	188572,0	47571,0
5) поточні зобов'язання, тис.грн	765695,0	827242,0	939774,0
6) $X_2$ (4 пок. / 5 пок.)	0,183	0,228	0,051
7) власний капітал, тис.грн	31143,0	-85091,0	-180484,0
8) $X_3$ (4 пок. / 7 пок.)	4,499	-2,216	-0,264
9) загальні активи, тис.грн	805481,0	752775,0	769370,0
10) $X_4$ (9 пок. / 4 пок.)	5,749	3,992	16,173
11) робочій капітал, тис.грн	-244177,0	-330407,0	-397655,0
12) $X_5$ (11 пок. / 1 пок.)	-0,468	-0,665	-0,734
13) загальні зобов'язання, тис.грн	774338,0	837866,0	949854,0
14) $X_6$ (13 пок. / 9 пок.)	0,961	1,113	1,235
15) $X_7$ (7 пок. / 13 пок.)	0,040	-0,102	-0,190

Таблиця 3.19 - Результати підсумковий розмір моделі А.В. Матвійчука на кінець 2023-2025рр.

Коефіцієнти, роки				Питома вага	Розміри визначені за моделлю А.В. Матвійчука		
	2023	2024	2025		2023р.	2024р.	2025р.
$X_1$	1,840	2,022	2,384	0,033	0,061	0,067	0,079
$X_2$	0,183	0,228	0,051	0,268	0,049	0,061	0,014
$X_3$	4,499	-2,216	-0,264	0,045	0,202	-0,100	-0,012
$X_4$	5,749	3,992	16,173	-0,018	-0,103	-0,072	-0,291
$X_5$	-0,468	-0,665	-0,734	-0,004	0,002	0,003	0,003
$X_6$	0,961	1,113	1,235	-0,015	-0,014	-0,017	-0,019
$X_7$	0,040	-0,102	-0,190	0,702	0,028	-0,072	-0,133
Z					0,225	-0,130	-0,359

де  $X_1$  - чистий дохід / (загальні активи - поточні зобов'язання);

$X_2$  - загальні активи / загальні зобов'язання;

$X_3$  - операційний прибуток / поточні зобов'язання;

$X_4$  - чистий прибуток / загальні активи;

$X_5$  - поточні зобов'язання / загальні активи;

$X_6$  - чистий дохід / загальні активи (оборотність активів).

Інтерпретація одержаних результатів [7]:  $Z > 2,0$  - підприємство фінансово стійке та банкрутство не загрожує;  $1,0 < Z < 2,0$  - фінансова рівновага порушена;  $0 < Z < 1,0$  - загроза банкрутства.

Вихідні дані та результати розрахунків відповідних коефіцієнтів на кінець 2023-2025рр. представимо в табл. 3.20 і на її основі розрахуємо підсумкову величину моделі О.О. Терещенка (див. табл. 3.21).

Таблиця 3.20 - Вихідні дані та результати розрахунків коефіцієнтів на кінець 2023-2025рр.

Вихідні дані, коефіцієнти, одиниці виміру	2023р.	2024р.	2025р.
1) чистий дохід, тис.грн	140100,0	188572,0	47571,0
2) загальні активи, тис.грн	805481,0	752775,0	769370,0
3) поточні зобов'язання, тис.грн	765695,0	827242,0	939774,0
4) $X_1$ (1 пок. / (2 пок. - 3 пок.))	3,521	-2,533	-0,279
5) загальні зобов'язання, тис.грн	774338,0	837866,0	949854,0
6) $X_2$ (2 пок. / 5 пок.)	1,040	0,898	0,810
7) операційний прибуток, тис.грн	8391,0	12597,0	-43137,0
8) $X_3$ (7 пок. / 3 пок.)	0,011	0,015	-0,046
9) чистий прибуток, тис.грн	-25775,0	-60427,0	-81735,0
10) $X_4$ (9 пок. / 2 пок.)	-0,032	-0,080	-0,106
11) $X_5$ (3 пок. / 2 пок.)	0,951	1,099	1,221
12) $X_6$ (1 пок. / 2 пок.)	0,174	0,251	0,062

Таблиця 3.21 - Результати підсумкової величини моделі О.О. Терещенка на кінець 2023-2025рр.

Коефіцієнти, роки	Коефіцієнти, роки			Питома вага	Величини розраховані за моделлю О.О. Терещенка		
	2023	2024	2025		2023р.	2024р.	2025р.
$X_1$	3,521	-2,533	-0,279	1,5	5,282	-3,800	-0,419
$X_2$	1,040	0,898	0,810	0,08	0,083	0,072	0,065
$X_3$	0,011	0,015	-0,046	10	0,110	0,150	-0,460
$X_4$	-0,032	-0,080	-0,106	5	-0,160	-0,400	-0,530
$X_5$	0,951	1,099	1,221	0,3	0,285	0,330	0,366
$X_6$	0,174	0,251	0,062	0,1	0,017	0,025	0,006
Z					5,617	-3,623	-0,972

З табл. 3.21 видно, що на кінець 2023р. підсумкова величина за моделлю О.О. Терещенка склала 5,617, що підприємство фінансово стійке та банкрутство

йому не загрозувало. Тоді, як на кінець 2024-2025рр. ситуація погіршується та дана величина приймає від'ємний результат і воно перебуває в зоні загрози банкрутства, що ще раз доводить всі отримані результати за іншими моделями прогнозування ймовірності банкрутства.

Завершуючи даний підрозділ необхідним є представлення узагальнюючих результатів застосування дискримінантного моделювання (див. табл. 3.22).

Таблиця 3.22 - Узагальнення результатів застосування дискримінантного моделювання на кінець 2023-2025рр.

Модель	2023р.	2024р.	2025р.	Загальний висновок
Альтман ( $Z$ )	-0,165 < 1,23	-0,566 < 1,23	-1,017 < 1,23	висока ймовірність банкрутства
Спрінгейт ( $S$ )	-0,245 < 0,862	-0,561 < 0,862	-0,811 < 0,862	висока ймовірність банкрутства
Система коефіцієнтів Бівера:				
- коефіцієнт Бівера	-0,027 критичний (> за 5 років до банкрутства норма - 0,40 - 0,45)	-0,049 прогноз банкрутства протягом 1 року	-0,067 банкрутство неминуче (без реорганізації)	висока ймовірність банкрутства
- коефіцієнт поточної ліквідності	0,681 нижче 1,00 - технічна неплатоспроможність	0,601 критичний дефіцит оборотних активів	0,577 підприємство не здатне погасити поточні зобов'язання	висока ймовірність банкрутства
- коефіцієнт фінансового левериджу, %	96,13 майже всі активи сформовані за рахунок боргів	111,30 перевищення зобов'язань над активами (від'ємний капітал)	123,46 технічна неплатоспроможність формально (від'ємний капітал)	висока ймовірність банкрутства
- коефіцієнт покриття, %	-31,33 вже в зоні банкрутства	-43,95 поглиблення дефіциту	-53,01 катастрофічний рівень	висока ймовірність банкрутства
- коефіцієнт рентабельності активів, %	-3,20 збитковість	-8,03 поглиблення збитків	-10,62 активна втрата вартості	висока ймовірність банкрутства
Фулмер ( $H$ )	-4,699 < -10	-0,977 < -10	-1,963 < -10	зона високого ризику банкрутства та фінансовий стан є критичним, а також варто наголосити, що його настання вважається майже неминучим
Таффлер ( $Z$ )	0,260 відповідно до: $0,20 \leq Z \leq 0,30$	0,276 відповідно до: $0,20 \leq Z \leq 0,30$	0,258 відповідно до: $0,20 \leq Z \leq 0,30$	невизначеність, стан неоднозначний
Ліса ( $Z$ )	0,031 < 0,037	-0,078 < 0,037	0,013 < 0,037	висока ймовірність банкрутства
А.В. Матвійчук ( $Z$ )	0,225 < 1,104	-0,130 < 1,104	-0,359 < 1,104	загроза фінансової кризи
О.О. Терещенко ( $Z$ )	5,617 > 2,0	-3,623 відповідно до: $0 < Z < 1,0$	-0,972 відповідно до: $0 < Z < 1,0$	2023р. - фінансово стійке та банкрутство не загрозувало 2024-2025рр. - загроза банкрутства

Отже, комплексне застосування західних (Альтмана, Спрінгейта, Бівера, Фулмера, Таффлера, Ліса) та вітчизняних (А.В. Матвійчука, О.О. Терещенка)

дискримінантних моделей засвідчило стійке перебування ПрАТ «Завод «Фрегат» у зоні критичного ризику банкрутства протягом усього аналізованого періоду. Попри окремі розбіжності, зумовлені методичними особливостями моделей, загальний вектор діагностики є однозначним. Винятками стали модель Таффлера (невизначені результати) та модель Терещенка (відносна стійкість у 2023р.), однак їх подальша динаміка також підтвердила поглиблення кризи. Основними чинниками ризику виступили: від'ємний робочий капітал, непокриті збитки, від'ємний власний капітал та критичне боргове навантаження, а також низька ділова активність, що особливо загострилася в 2025р.. Підприємство має стійкі ознаки фінансової неспроможності з високою ймовірністю банкрутства за збереження існуючих трендів, що потребує невідкладних антикризових заходів. Проведений аналіз також підтвердив доцільність використання сукупності дискримінантних моделей для підвищення надійності прогнозу.

Таким чином, розроблено комплексний механізм удосконалення антикризової політики, що ґрунтується на результатах діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Запропонована триблокова структура, яка забезпечує логічну послідовність антикризових дій: від раннього виявлення загроз через швидке реагування до усунення першопричин кризи. Ключовим елементом механізму є система щотижневого моніторингу впливових індикаторів, що дозволяє своєчасно ідентифікувати кризові явища та активувати стабілізаційні заходи. Розроблено типовий перелік антикризових заходів для ключових сфер й алгоритм фінансової стабілізації для подолання касових розривів. Після виходу з гострої фази кризи передбачено довгострокові трансформаційні заходи. Вісьмома дискримінантними моделями підтверджено високий рівень загрози банкрутства. Для практичної імплементації визначено організаційні умови: створення антикризового штабу, ухвалення внутрішнього положення, формування резервного фонду ліквідності та технічне забезпечення моніторингу. Обґрунтовані теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності не лише ПрАТ «Завод «Фрегат», але й інших вітчизняних промислових підприємств, що перебувають у кризовому стані.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі проведено ґрунтовне дослідження теоретичних і методичних засад формування АКПП. Встановлено, що сучасне розуміння антикризової політики еволюціонувало від реактивного «лікування симптомів» до проактивного управління стійкістю на основі інтегрального підходу, який поєднує превентивну діагностику, оперативну стабілізацію та структурну трансформацію бізнес-моделі. Запропоновано своє бачення визначення АКПП, як динамічної системи принципів, методів та інструментів, що забезпечує безперервний моніторинг загроз, швидке впровадження стабілізаційних заходів та, за необхідності, системну трансформацію бізнес-моделі. Розроблено ієрархічну структуру цілей АКП (стратегічні, тактичні, оперативні) та систематизовано її ключові принципи, представлені у вигляді концентричних кіл (ядро - безперервність, середнє коло - реагування, зовнішнє коло - розвиток і легітимність). Визначено чотири синхронні механізми реалізації АКП: фінансово-економічний, організаційно-управлінський, маркетинговий та правовий, питома вага яких варіює залежно від фази кризи. Для практичної імплементації запропоновано інтегральну модель на базі циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), адаптовану до умов кризи. Сформовано методичний інструментарій оцінювання ефективності АКП у вигляді «піраміди методів», що дозволяє послідовно переходити від ретроспективної діагностики (Z-моделі Альтмана, Спрінґейта, логіт- та пробіт-моделі) до оцінки реалізації політики, аналізу економічної ефективності (NPV, IRR, EVA, ROI) та стратегічної рефлексії (BSC, бенчмаркінг, сценарне моделювання, стрес-тестування). Запропоновано інтегральний показник ефективності АКП ( $E_{AKP}$ ), як зважену суму субіндексів фінансового оздоровлення, операційної ефективності та зниження ризику втрати бізнесу. Розроблено шестикроковий алгоритм оцінювання, який може використовуватися аналітичними відділами підприємства. Отримані теоретичні положення та методичний інструментарій створили необхідне підґрунтя для подальшого аналізу чинної АКП на прикладі ПрАТ «Завод «Фрегат», дослідження його фінансово-господарської діяльності та розробки практичних напрямів удосконалення управління АКПП.

У другому розділі роботи проведено комплексне дослідження підприємницької діяльності ПрАТ «Завод «Фрегат» за 2023-2025рр., яке охопило аналіз: загальної характеристики підприємства; стану його основних засобів і кадрового потенціалу; фінансових показників. ПрАТ «Завод «Фрегат» є одним із провідних металургійно-машинобудівних підприємств України з багаторічною історією, розгалуженою структурою (наявність Східної та Дніпровської філій) та диверсифікованим асортиментом продукції. Однак у 2025р. підприємство зазнало критичного падіння загальних обсягів виробництва та реалізації майже в 3,4 раза порівняно з 2024р.. Основною причиною стало різке скорочення виробництва військових транспортних засобів (ключового продукту з часткою понад 57,00%), що свідчить про високу залежність від державних оборонних замовлень й відсутність стабільної диверсифікації. Спостерігається згортання цивільних напрямів (будівельні конструкції, сільгосптехніка) при появі незначних обсягів нових видів діяльності (лиття, механообробка). Підприємство характеризується несприятливою динамікою основних засобів: загальна первісна вартість скоротилася на 2,92%, а найбільш важлива група «машини та обладнання» зменшилася на 33,1 млнгрн. Коефіцієнт надходження впав до 0,01% (практична зупинка оновлення), тоді як у 2024р. відбулося масове вибуття обладнання на 33,2 млнгрн. Коефіцієнт зносу досяг 79,00%, а коефіцієнт придатності - лише 21,00%, що є критичним для даного підприємства. Капіталовіддача впала до 0,04 грн/грн, а капіталорентабельність є від'ємною та погіршується до -7,41%. Чисельність працівників скоротилася майже на 40,00% за три роки, а коефіцієнт плинності кадрів перевищив 53,75% (понад половини персоналу звільняється щороку). Незважаючи на зростання середньомісячної заробітної плати на 71,00%, продуктивність праці у 2025р. впала в 3,4 раза через загальне падіння обсягів виробництва. Підприємство перебуває у глибокій кадровій кризі. Структура операційних витрат трансформувалася: частка матеріальних витрат знизилася з 54,85% до 33,43%, тоді як частка витрат на оплату праці зросла до 37,58% (атипово для аналізованого заводу). Чистий дохід у 2025р. впав до 47,6 млнгрн (у 3,96 раза менше 2024р.), а чистий збиток досяг 81,7 млнгрн (зростання в 3,2 раза за три роки).

Власний капітал став від'ємним (-180,5 млнгрн), що свідчить про повну втрату власних коштів акціонерів. Тип фінансової стійкості - кризовий (тотальна нестача джерел фінансування запасів понад 800,0 млнгрн). Ділова активність є вкрай низькою (оборотність оборотних активів - 0,09 об., термін обороту - 4000 днів). Таким чином, проведене дослідження виявило системні кризові явища на підприємстві: критичне падіння обсягів діяльності, високий рівень зносу основних засобів, катастрофічну плінність кадрів, збитковість усіх видів діяльності, втрату власного капіталу та незадовільну ділову активність. Все це сприяло формуванню інформаційної бази для розробки напрямів удосконалення антикризової політики.

У третьому розділі проведено обґрунтування розробки напрямів удосконалення управління антикризовою політикою підприємства, які були розкриті у наступній формі:

- розробка механізму удосконалення управління АКПП полягала в тому, що на основі результатів діагностики фінансово-господарської діяльності заводу за 2023-2025рр. було запропоновано механізм удосконалення управління АКПП. Даний механізм базується на трьох взаємопов'язаних блоках: діагностико-моніторинговому (щотижневий розрахунок семи впливових індикаторів з пороговими значеннями, диференційованими за «зеленою», «жовтою» та «червоною» зонами; стабілізаційно-операційному (активація заходів при потраплянні індикаторів у «червону зону», що включає шестикроковий алгоритм фінансової стабілізації, оптимізацію витрат, управління персоналом та маркетингові дії); стратегічно-трансформаційному (диверсифікація ринків, оновлення основних засобів, цифровізація управління та виробництва, модернізація кадрової політики). Побудована за принципом «воронки реагування» концептуальна модель та розроблений циклічний алгоритм реалізації із вбудованими зворотними зв'язками забезпечують перехід від реактивного «гасіння пожеж» до проактивного управління стійкістю. Прогнозована ефективність впровадження механізму, підтверджена розрахунком інтегрального показника  $E_{AKPP}$ . Визначено шість організаційних умов успішної імплементації механізму (призначення відповідальних, ухвалення внутрішнього положення, щотижнева звітність, створення резервного фонду ліквідності, навчання персоналу та технічне забезпечення моніторингу), без

дотримання яких механізм залишиться теоретичною конструкцією.

- прогнозування ризиків фінансової неспроможності підприємства із застосуванням дискримінантного моделювання наголошує на тому, що воно є ключовим інструментом предиктивної аналітики в системі АКПП. На відміну від традиційних ретроспективних методів оцінки ліквідності та платоспроможності, дискримінантні моделі дозволяють ідентифікувати латентні деструктивні тенденції за один-три роки до матеріалізації кризових явищ, створюючи необхідний часовий лаг для розробки превентивних заходів. На основі комплексного застосування восьми дискримінантних моделей, які були розроблені західними та вітчизняними науковцями свідчать про їх практичну цінність та дієвість. Результати розрахунків засвідчили стійке перебування підприємства у зоні критичного ризику банкрутства протягом усього аналізованого періоду. Незважаючи на окремі розбіжності, зумовлені методичними особливостями деяких моделей, загальний вектор діагностики є однозначним і підтверджує поглиблення кризи. Основними чинниками, що зумовили критичний рівень загрози банкрутства, виступили: від'ємний робочий капітал (перевищення поточних зобов'язань над оборотними активами), непокриті збитки (від'ємний нерозподілений прибуток), від'ємний власний капітал, критичне боргове навантаження та вкрай низька ділова активність, яка особливо загострилася у 2025р.. Проведене дослідження також виявило серйозні методичні обмеження прямого копіювання зарубіжних моделей без адаптації до вітчизняних умов господарювання, що підкреслює необхідність критичної оцінки отриманих результатів та врахування галузевої специфіки. Загалом підприємство має стійкі ознаки фінансової неспроможності з високою ймовірністю банкрутства за збереження існуючих трендів, що потребує невідкладних антикризових заходів. Комплексне застосування сукупності дискримінантних моделей підтвердило свою доцільність для підвищення надійності прогнозування фінансової кризи.

Таким чином, розробка напрямів удосконалення управління АКПП буде сприяти підвищенню рівня ефективності її управління та зростання ступеня адаптованості фінансово-економічної безпеки підприємства до кризових проявів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема Віктор Адаптивна модель антикризового управління підприємством в умовах невизначеності. *Академічні візії*. Випуск 51. 2026. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2938>.
2. Антикризові заходи в умовах економічної нестабільності: *матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 26 листопада 2021 р)*. Одеса: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. 119 с. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2021/12/re-26.11.21.pdf>.
3. Білецький О. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. №2. 2025. pp. 344-347. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67>.
4. Бочарова Надія, Тупицька Євгенія. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2. No. 1. 2023. pp. 34-49. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/265/147/317>.
5. Васильєв А.С. Сучасні інструменти антикризового управління в умовах турбулентної економіки. *Збірник тез доповідей студентів, аспірантів та здобувачів - учасників 81-ї звітної конференції Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, присвячений 160-й річниці університету. Секція економічних і правових наук (Одеса, 22-24 квіт. 2025 р.)*. Одеса: Олді+, 2025. С. 218-220. URI: <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/43024>.
6. Вікіпедія: Модель Таффлера. URL: <https://surl.lt/gpmbch>.
7. Вікіпедія універсальна дискримінантна модель. URL: <https://surl.li/trbwoc>.
8. Волкова І.А. Моделі діагностики ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання: вітчизняний досвід та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. № 3. 2025. С. 72-77. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5626/5682>.
9. Гайденко С.М., Волгіна Н.О., Панова О.Д., Юр'єва С.Ю. Оцінка моделей прогнозування банкрутства підприємств готельного бізнесу в умовах цифровізації

економіки. *Науково-практичний журнал «Економіка та держава»*. № 6. 2022. С. 92-100. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/economy/article/view/70/71>.

10. Гобела В.В., Живко З.Б., Леськів Г.З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 228 с.

11. Дикань В.Л., Токмакова І.В., Овчиннікова В.О. Економічна діагностика: підручник. Харків: УкрДУЗТ. 2022. 284 с. URL: <https://surl.lu/zrdtyw>.

12. Жукевич Світлана, Жук Наталя. Аналіз ймовірності настання кризових явищ як детермінанта фінансової безпеки підприємств харчової промисловості. *Вісник Економіки*, № 1. Apr. 2023., С. 182-200. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.01.182>.

13. Інновації та безпека: науковий дискурс: *тези II Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (30 жовтня 2025 року, м. Хмельницький)*. Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2025. 1107 с. URL: <https://surl.lt/cgavcpf>.

14. Колмакова О.М., Халіна В.Ю., Устіловська А.С. Алгоритм проведення діагностики кризових явищ на ранніх стадіях як частина механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 63. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-6>.

15. Копитко М.І., Живко З.Б., Франчук В.І., Бліхар В.С., Мельник С.І. Управлінське та безпекове консультування: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. 256 с. URL: <https://surl.li/fkkxdo>.

16. Ломоносов Д.С. Компаративізм українських моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 64. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-141>.

17. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: *матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 10 жовтня 2025 р.* Держ. біотехнологічний ун-т. Харків. 2025. 577 с. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/conf-10-10-25-mater.pdf>.

18. Михайлова Є.В., Михайлов С.В. Теоретичні підходи до формування стратегій

антикризового управління. *Український економічний часопис*. Випуск 1. 2023. С. 38-42.  
URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/247/234/499>.

19. Модель Альтмана. URL: <https://livingfo.com/model-altmana/>.

20. Новик І.В. Антикризова політика суб'єктів господарювання в умовах невизначеності та економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. Випуск № 83. 2026. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-17>.

21. Офіційний сайт ПрАТ «Завод «Фрегат». URL: <https://fregat.mk.ua/>.

22. Павлюк Є.С. Адаптація стратегічного управління підприємством для протидії цифровим ризикам економічній безпеці. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. Черкаси. 2026. 254 с. URL: <https://surl.li/bfajly>.

23. Петряков В.В. Експрес-діагностика та фундаментальна діагностика в антикризовому управлінні. *Економіка та суспільство*. Випуск № 77. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-4>.

24. Пріб К.А. Антикризіві стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*. Випуск № 70. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5375/5318>.

25. Прохорова В.В., Мушнікова С.А. Управління безпекою розвитку промислових підприємств: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І.С. 2023. 390 с. URL: <https://surl.li/frltmy>.

26. Пузирьов С. Інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №2(78). (2025). С. 153-161. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-153-161>.

27. Радченко Л.П., Сідельнікова І.В., Соляр В.В., Осьмірко І.В., Мельникова О.В., Сідельнікова В.К., Олійник Ю.О. Антикризове регулювання та стимулювання інноваційного розвитку національної економіки в умовах глобальних дисбалансів: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І.С.. 2022. 415 с.

28. Соріна О.О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління

підприємствами (за видами економічної діяльності). Класичний приватний університет. Запоріжжя. 2021. URL: <https://surl.li/ljukscq>.

29. Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу: *матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 14 листопада 2025 р.)*. Львів. Торунь: Liha-Pres. 2025. 318 с. URL: <https://surl.li/eydtrp>.

30. Федченко В.В. Аналіз ефективності антикризового управління підприємствами охоронної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск № 81. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-76>.

31. Фінансовий бізнес в Україні та світі: інновації та цифровізація: *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (24-25 жовтня 2025 р., м. Львів, Україна)*. Львів: Растр-7. 2025. 470 с. URL: [https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16758/1/Conference\\_BOOK\\_FinBiz\\_LNU-2025.pdf](https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16758/1/Conference_BOOK_FinBiz_LNU-2025.pdf).

32. Чумак В.Д., Гвіздзжинська І.Ю. Прогнозування можливого банкрутства підприємств на основі дискримінантного аналізу. *Економіка та суспільство*. Випуск № 29. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-25>.

33. Чуркіна І.Є., Рябокони А.Є. Система антикризового управління підприємствами в умовах світової нестабільності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 23 № 3(58). 2024. С. 132-147. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327492](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492).

34. Шаранов Р.С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Випуск 1(107). 2023. С. 37-43. URL: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/download/159/149>.

35. Шевчук О.Ф., Шевчук О.Д. Інформаційна система діагностики та прогнозування ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств. *Журнал Наука і техніка сьогодні*. №4(58). 2026. С. 4783-4793. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/42767/42785>.

36. Шкрабак І.В., Харченко О.С. Шляхи пом'якшення криз при зміні

організацією стадій життєвого циклу. *Інтелект XXI*. № 3. 2024. С. 44-49.  
URL: [https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024\\_3/8.pdf](https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_3/8.pdf).

37. Штангрет А.М., Караїм М.М., Батрин В.В. Антикризове управління підприємством в умовах посилення тенденцій цифрової трансформації на макро-та мікрорівнях. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. №10(50). 2025. С. 632-644.  
URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/наука/article/view/30067>.

38. Шульга О.А. Сучасна парадигма антикризового менеджменту: від фінансової стабілізації до стратегічної адаптації бізнес-систем. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 35. 2025. С. 183-188.  
URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/227/221>.

39. Bakalo I.I. Stress testing of the banking system of Ukraine: tools, scenarios and results in wartime conditions. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог: Вид-во НаУОА. No 37(65). червень 2025. С. 37-42.  
URL: <https://www.journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4274/3923>.

40. Mathematical methods, models and information technologies in economics. *Abstracts of the IX International Scientific Conference*. Chernivtsi: Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, 2025. 192 p. URL: <https://surl.li/qhrjwx>.