

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (МАГІСТЕРСЬКОЇ) РОБОТИ**

на тему: «Формування політики антикризового управління підприємством»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи Ф-23м  
спеціальності 072 Фінанси, банківська  
справа, страхування та фондовий ринок  
Тіщенко Світлана Сергіївна

Керівник д.е.н., проф. Турило А.М.

Рецензент к.е.н., ст. викладач Королено С. М.

Кривий Ріг

2024

Криворізький національний університет  
Кафедра фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Зав. кафедри ФСПР  
доцент Короленко Р.В.



«05» листопада 2024 р.

### ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (магістерську) роботу здобувачу

Міщенко Світлані Сергіївні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи „Формування політики антикризового управління підприємством“

Керівник роботи р. е. н., проф. Турчино Анатолій Михайлович  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, місце роботи)

затверджені наказом по КНУ від «05» листопада 20 24 № 612с

2. Строк подання здобувачем роботи 06.11.2024

3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність, інтернет ресурси, зокрема спеціалізовані сайти урядової влади

4. Зміст кваліфікаційної (магістерської) роботи

Розділ 1 Теоретичні основи формування політики антикризового управління підприємством

Розділ 2 Фінансово-господарська характеристика та оцінка політики антикризового управління СТ „Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення“

Розділ 3 Рекомендації щодо формування політики антикризового управління СТ „Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення“

5. Перелік графічного матеріалу рисунки, таблиці

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис / Дата			
		завдання видав		завдання прийняв	
1 розділ	д.е.н. Туршио А.М.		30.08		09.09
2 розділ	д.е.н. проф. Туршио А.М.		09.09		14.10
3 розділ	д.е.н. проф. Туршио А.М.		10.10		06.11

7. Дата видачі завдання 30.08.2024

## Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури, підготовка апробації	02.07.2024	вик.
2	Збір практичного матеріалу до випускної роботи	12.08 - 07.09.2024	вик.
3	I атестація 1 розділ кваліфікаційної роботи	12.09.2024	вик.
4	II атестація 2 розділ кваліфікаційної роботи	18.10.2024	вик.
5	III атестація 3 розділ кваліфікаційної роботи, реферат, вступ, висновки, література та додатки	07.11.2024	вик.
6	Перевірка роботи на наявність/відсутність академічного плагіату	18.11 - 06.12.2024	вик.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи, підготовка демонстраційних листів та презентації. Отримання відгуку, рецензії	02.12 - 10.12.2024	вик.
8	Попередній захист роботи	11.12.2024	вик.
9	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав. кафедрою ФСГПР	13.12.2024	вик.
10	Публічний захист кваліфікаційної роботи	18.12.2024	

Здобувач  Туршио С.С.  
(підпис та ініціали)Керівник роботи  Туршио А.М.  
(підпис та ініціали)

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ .....	5
РЕФЕРАТ .....	6
ВСТУП .....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1 Політика антикризового управління : сутність та актуальність .....	11
1.2 Основні функції, завдання та інструменти політики антикризового управління підприємством.....	14
1.3 Інформаційне забезпечення антикризового управління підприємством та діагностики ймовірності банкрутства.....	19
2 ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СП «КРИВОРІЗЬКИЙ ВІДДІЛ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ».....	26
2.1 Фінансово-господарська характеристика СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення» .....	26
2.2 Аналіз фінансового стану СП «Криворізький відділ матеріально- технічного забезпечення» .....	30
2.3 Оцінка антикризового управління СП «Криворізький відділ матеріально- технічного забезпечення» .....	41
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СП «КРИВОРІЗЬКИЙ ВІДДІЛ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ» .....	46
3.1 Зарубіжний і вітчизняний досвід щодо політики антикризового управління підприємством.....	46
3.2 Рекомендації щодо формування політики антикризового управління СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення».....	53
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Слово/словосполучення	Скорочення	Умови використання
А		
Адміністративні витрати	АВ	у таблиці/у тексті
Активи	А	у таблиці/у тексті
В		
Відносне	відн.	у таблицях
відсоток	%	при цифрах
Г		
гривня	грн.	при цифрах
Д		
Дохід від реалізації продукції	ДР	у таблиці/у тексті
І		
Інші операційні доходи	ІОД	у таблиці/у тексті
Інші доходи	ІД	у таблиці/у тексті
Інші операційні витрати	ІОВ	у таблиці/у тексті
К		
«Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення»	«Криворізький ВМТЗ»	у тексті
П		
Пасив	П	у таблиці/у тексті
Положення (стандарт) бухгалтерського обліку	П(С)БО	у тексті
Р		
рисунок	рис.	у тексті
роки	рр.	у тексті
С		
Собівартість продукції	С	у таблиці/у тексті
структурний підрозділ	СП	у тексті
Т		
Товарно матеріальні цінності	ТМЦ	у тексті
таблиця	табл.	у тексті
тисяч гривень	тис. грн.	при цифрах/на рисунку
Ф		
Фінансові витрати	ФВ	у таблиці/у тексті
Ч		
Чистий прибуток	ЧП	у тексті

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 65 с., 18 табл., 14 рис., 54 джерел, 3 додатків.

Об'єкт дослідження – діяльність СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення» як підприємства, що здійснює фінансово-господарську діяльність.

Предмет дослідження – політика антикризового управління підприємством, зокрема її сутність, функції, інструменти та практичні аспекти впровадження антикризових заходів, а також оцінка ймовірності банкрутства на СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення».

Мета роботи – дослідити теоретичні основи формування політики антикризового управління підприємством, здійснити аналіз фінансового стану, проаналізувати ймовірність банкрутства та надати рекомендації щодо вдосконалення формування політики антикризового управління СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення» з урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду.

Методи дослідження – у роботі застосовано методи структурного, порівняльного та динамічного аналізу для оцінки фінансового стану підприємства, методи факторного аналізу для визначення впливу окремих показників на рівень кризових загроз, спостереження, використання комп'ютерних технологій Microsoft Word, Microsoft Excel.

Основні результати дослідження:

– розкрито сутність та актуальність політики антикризового управління на підприємстві, наведено основні функції, завдання та інструменти політики антикризового управління підприємством; розглянуто інформаційне забезпечення антикризового управління підприємством та діагностику ймовірності банкрутства;

– наведено фінансово-господарську характеристику СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення»; проаналізовано фінансовий стан СП «Криворізький відділ матеріально-технічного

забезпечення»; проведено оцінку антикризового управління СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення»;

– розглянуто зарубіжний і вітчизняний досвід щодо політики антикризового управління підприємством; запропонувати рекомендації щодо формування політики антикризового управління СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення»

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, БАНКРУТСТВО, КРИЗА ПІДПРИЄМСТВА, ФІНАНСОВИЙ СТАН, МОДЕЛІ БАНКРУТСТВА, ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ.

## ВСТУП

Вибрана мною тема формування політики антикризового управління підприємством є надзвичайно актуальною у сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, де підприємства постійно стискаються з викликами, пов'язаними з економічними кризами, політичною нестабільністю, пандеміями та іншими факторами. Забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності стає критичним завданням для будь-якої компанії, а ефективна антикризова політика дозволяє не тільки вистояти у складних обставинах, але й створити підґрунтя для майбутнього розвитку. Потреба у формуванні такої політики для підприємств України обумовлена необхідністю впровадження стратегій, які спрямовані на мінімізацію ризиків та підтримку стабільності діяльності.

Аналіз досліджуваної літератури показує, що проблема антикризового управління знайшла своє відображення у багатьох наукових роботах. Зокрема, зарубіжні та українські дослідники, такі як Бланк І. А., Бердар М. М., Дорошенко А. П., Польова О. Л., Поддєрьогін А. М. та інші розглядають основи антикризового управління, факторний аналіз фінансового результату, оцінки фінансового стану підприємств та адаптацію підприємств до кризових ситуацій. Також, для оцінки ризику банкрутства широко застосовуються такі моделі, як модель Альмана, Таффлера, Святенко/Турило та інші, які допомагають спрогнозувати стійкість компанії. Водночас особливо формування антикризової політики для українських підприємств залишаються актуальною темою дослідження, що потребує додаткової уваги та перевірки на практиці.

Мета роботи – проаналізувати теоретичні аспекти формування політики антикризового управління на прикладі СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення», оцінити вплив кризових факторів на фінансовий стан підприємства та розробити рекомендації щодо оптимізації антикризової стратегії. Для досягнення даної мети слід поставити перед собою такі завдання:



- визначити сутність антикризової політики та обґрунтувати її актуальність;
- розглянути основні функції, завдання та інструменти антикризового управління підприємством;
- розглянути інформаційне забезпечення антикризового управління підприємством та діагностику ймовірності банкрутства;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення»;
- проаналізувати фінансовий стан СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення»;
- здійснити оцінку антикризового управління СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення»;
- дослідити зарубіжний і вітчизняний досвід щодо політики антикризового управління підприємством;
- запропонувати рекомендації щодо формування політики антикризового управління СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення».

Об'єкт дослідження – діяльність СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення» як підприємства, що здійснює фінансово-господарську діяльність.

Предмет дослідження – політика антикризового управління підприємством, зокрема її сутність, функції, інструменти та практичні аспекти впровадження антикризових заходів, а також оцінка ймовірності банкрутства на СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення».

Методи дослідження – у роботі застосовано методи структурного, порівняльного та динамічного аналізу для оцінки фінансового стану підприємства, методи факторного аналізу для визначення впливу окремих показників на рівень кризових загроз, спостереження, використання комп'ютерних технологій Microsoft Word, Microsoft Exel.

Теоретична значимість отриманих результатів полягає у розробці цілісного підходу до антикризового управління, що враховує особливості функціонування

українських підприємств. У розробці запропоновано рекомендації щодо вдосконалення антикризової політики, які можуть бути корисними для підтримки стабільного стану підприємства та конкурентоспроможності на ринку.

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування результатів на практиці. Апробація виконаних досліджень відбулася на базі СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення», що дозволило оцінити ефективність антикризових заходів та розробити обґрунтовані рекомендації щодо посилення фінансової стабільності підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо розробки політики антикризового управління, яка заснована на комплексному аналізі фінансових показників і врахуванні ризику банкрутства, що підвищує адаптивність підприємства до кризових умов.

Апробація роботи:

1. Короленко Р. В. Тіщенко С.С. Розробка стратегії антикризового управління підприємством. *Розвиток промисловості та суспільства*: матеріали міжнар. наук.-техніч. конф. м. Кривий Ріг, 22-24 травня 2024 р. Кривий Ріг: КНУ, 2024. с. 193

2. Турило А. М., Турило А.А., Короленко Р.В., Тіщенко С.С. Антикризове управління через призму стратегічного управління і балансового розвитку підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. Електронне наукове фахове видання. Тернопіль, 2024. Вип. 2(31).

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1 Політика антикризового управління : сутність та актуальність

Останнім часом розуміння необхідності уникнення кризових ситуацій є важливим аспектом діяльності економічних агентів у різних галузях економіки. На мікроекономічному рівні прояви економічної ризи зачасту включають збитки, низьку прибутковість, дефіцит обігових коштів, банкрутство та інші проблеми. Дані фактори підкреслюють важливість організації ефективної організації боротьби з кризовими явищами через запровадження дієвих механізмів антикризового управління.

Термін «криза», який походить від грецького слова «crisis», яке означає «вирок» або «рішення конфлікту», спочатку використовувався у медицині та театрі. З часом він став використовуватись і до суспільних процесів, таких як військові та політичні кризи, і наприкінці перейшов в економічну сферу. У XIX столітті було сформовано тлумачення «кризи» як небажаної та драматичної фази системи, яка характеризується коливанням та негативними явищами. Але дане визначення не охоплює всі аспекти розвитку та функціонування економіки, що сприяє більш точному визначенню фінансової кризи[45].

На мікрорівні кризу можна розглядати як[32]:

- 1) втрату платоспроможності, конкурентоспроможності, а також відхилення фактичних даних від запланованих;
- 2) загострення протиріч на підприємстві, що ставить під загрозу його життєздатність у навколишньому середовищі;
- 3) обмежена здатність управління впливати на діяльність підприємства з важко передбачуваними наслідками, що ставлять під загрозу його подальший розвиток;
- 4) надзвичайна ситуація, яка викликає значні збої в роботі підприємства.

Основні причини кризових ситуацій на підприємствах наведені на рис.1.1



Рисунок 1.1 – Основні причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах [35]

Слід відмітити три основні етапи (стадії) які зазвичай проходить кризова ситуація[12]:

1) на початковому етапі спостерігаються окремі прояви неефективності в сферах виробництва і збуту, що маніфестується через накопичення товарних запасів на фоні зниження темпів продажів і прискорення покращення кредиторської заборгованості;

2) на наступному, проміжному етапі, дефіцит матеріалів викликаний обмеженням фінансових ресурсів, зниження якості продукції, припинення постачань у кредит від постачальників і затримками в виплаті заробітної плати;

3) на пізній стадії спостерігається загальний розлад в діяльності підприємства. Це проявляється в невиконанні виробничих планів, постійній нестачі матеріалів, затримках у погашенні дебіторської заборгованості.

Розглянемо табл. 1.1 де наведені тлумачення терміну «антикризова політика» різними авторами.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «антикризова політика» за різними авторами

Визначення	Автор
система заходів з відновлення платоспроможності підприємства	Дорошенко А.П.[10] Бердар М.М. [3]
складова загального менеджменту на підприємстві, що використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим економічним ускладненням у діяльності підприємства і забезпечує стабільне господарювання.	Ткаченко І.П. [42].
механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства.	Базільська О.Я. [1].
управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства.	Грицай А. [8] .

Антикризова політика підприємства служить важливим інструментом у системі антикризового управління, спрямованим на виявлення та розвиток конкурентних переваг, важливих для успішної конкуренції. Ефективність даної політики визначається відповідальністю до конкретної кризової ситуації, що виникає на підприємстві. Розглянувши табл. 1.1 ми бачимо, що єдиного трактування визначення «антикризова політика» не існує, тому мною буде запропоноване визначення через синтез морфологічного аналізу термінів «політика» [9] та «криза» [18], результати чого демонструються на рис.1.2

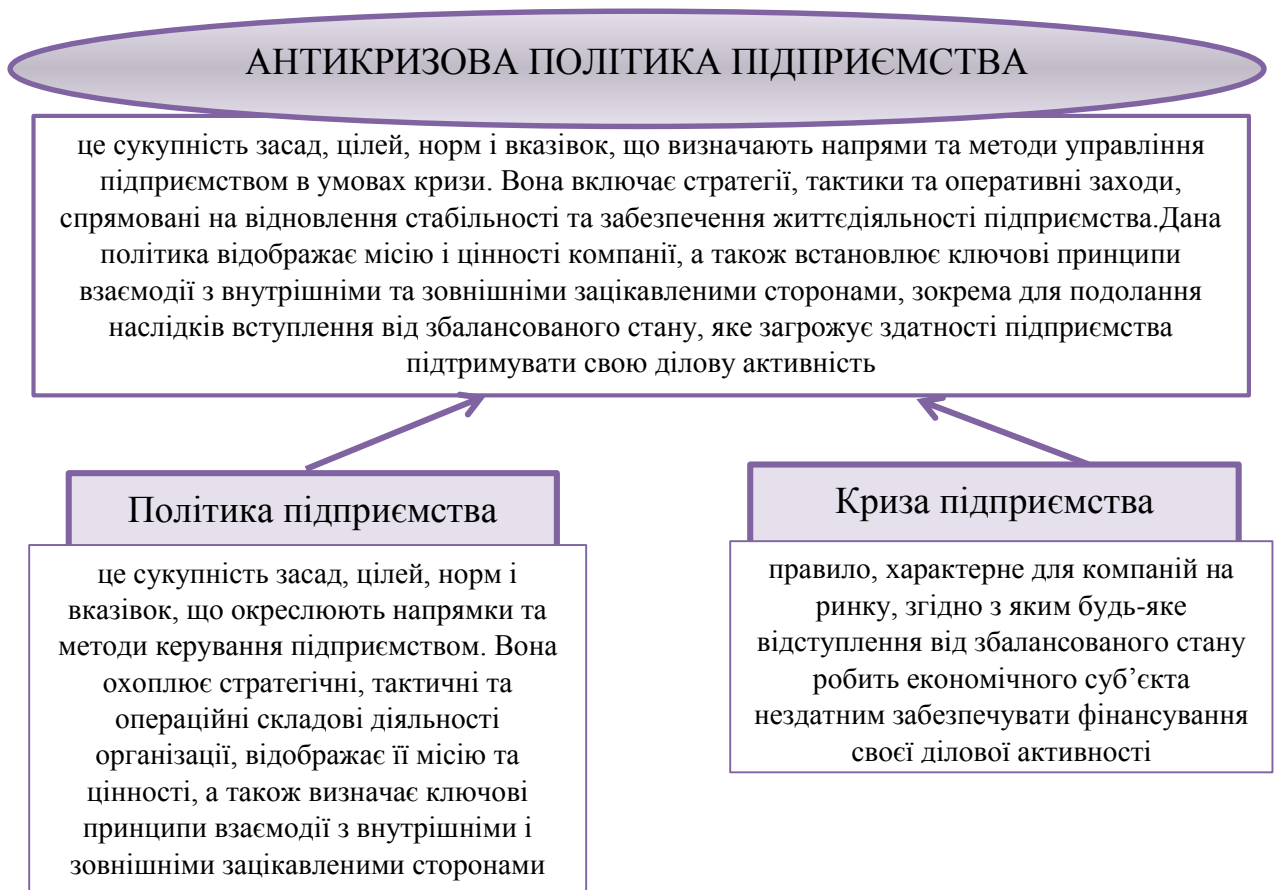


Рисунок 1.2 – Синтезоване поняття антикризова «політика підприємства»

Отже, як ми бачимо сутність антикризової політики полягає у забезпеченні стійкості підприємства в умовах несприятливих впливів зовнішніх та внутрішніх чинників, а також у збереженні його конкурентоспроможності на економічному ринку.

## 1.2 Основні функції, завдання та інструменти політики антикризового управління підприємством

Постачальники вимагають готівкових платежів, тоді як кредитори потребують перегляду умов кредитування. Вчасне виявлення та прогнозування кризових ситуацій є критично важливим для підтримки стабільної діяльності підприємства. Таким чином, управління підприємством повинно бути направлене на розв'язання певних завдань, які відображені на рисунку 1.3



Рисунок 1.3 – Основні завдання антикризового управління підприємством[45]

Підкреслемо, що ефективна політика антикризового управління підприємства необхідна не лише для його виходу із кризової ситуації, а й для призупинення кризи та її здолання [18]. Наведемо далі зовнішні та внутрішні чинники які впливають на стабільність розвитку на підприємства.

Внутрішні чинники – це управлінські стратегії, кадровий ресурс та операційні процеси, а зовнішні – це політична ситуація, технологічні нововведення, економічні умови та інше. Також кожне підприємства повинно мати цілі (завдання) щодо розвитку підприємства, такі як активна участь у соціальних та економічних програмах, задоволення потреб клієнтів, створення достойних робочих місць, формування стратегії фінансового управління, оптимізація витрат і максимізація прибутку для забезпечення стабільного розвитку підприємства[4, 26, 30].

Ще одною з важливих складових системи антикризового управління є функції, тобто види діяльності підприємства, що розкривають об'єкт управління та визначають його результативність. Функції вказують що варто робити для успішного управління на всіх етапах криз на підприємстві. Розглянемо шість ключових функцій антикризового управління підприємством на рис.1.4.



Рисунок 1.4 – Функції антикризового управління підприємством[45]

Нестійка політична та економічна обстановка в країні спричиняє зниження інноваційної та інвестиційної активності підприємств, що у свою чергу перешкоджає їм представити на ринку конкурентоздатну продукцію як за якістю, так і за ціною[8]. Старі технології та застаріле обладнання створюють умови лише для виживання, а не для розвитку. Неконкурентоздатна продукція порушує позиції на ринку, що може призвести до виробничо-технологічної кризи, а в подальшому і до фінансової кризи.

Інноваційна, інвестиційна, маркетингова та продуктивна кадрова політика виступають не лише інструментами запобігання кризи, а й елементами, які гарантують стійкість підприємства за умов їх своєчасного, комплексного та інтегрованого впровадження[41]. Схвалення управлінських рішень, без врахування впливу на якість продукції та життєвий добробут працівників, може



призвести до загострення фінансових труднощів. Всі шляхи щодо подолання кризи на підприємстві мають бути спрямовані на оптимізацію витрат, а не на їх механічне зниження, тому що таке зменшення тимчасово збільшує прибутку, але після значно негативно вплине на конкурентоспроможність, а також призведе до втрати ринкової частини [9]. Ключові інструменти управління підприємством в умовах кризи зображено на рисунку 1.5

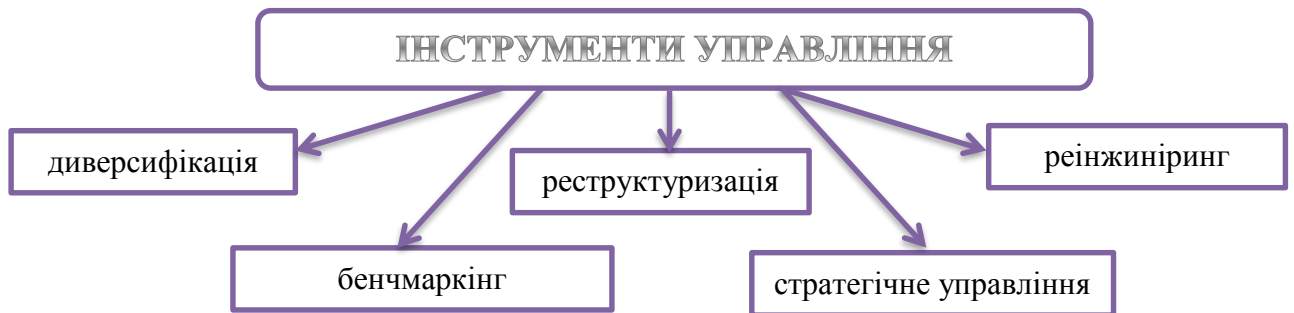


Рисунок 1.5 – Ключові інструменти управління підприємством в умовах кризи[6]

Диверсифікація виробництва може бути ефективним антикризовим засобом управління підприємством, яка включає в себе переорієнтацію на найвигідніші та найпопулярніші товари, також запуск нового напрямку діяльності та виходу на нові ринки з кращим рівнем доходів на душу населення [13]. Реалізація цього інструменту залежить від фінансових і управлінських можливостей підприємства забезпечивши необхідні зміни. Також важливо виділити, який етап кризи на даний момент має підприємство та чи є можливість щодо залучення потрібних інвестицій.

Диверсифікація має свої недоліки, як інструменту зовнішнього росту, такі як[13]:

1. Нові навички, які можуть бути відсутні на підприємстві;
2. Краща ефективність інструменту для великих підприємств;
3. Невизначеність в управлінських аспектах диверсифікації;
4. Високий ризик даного інструменту, який, втім, може забезпечити значний прибуток у довгостроковому періоді;
5. Потребу у значних фінансових коштах.

Застосування впроваджених вище інструментів в практиці залежить від фінансових ресурсів підприємства для забезпечення нового напрямку діяльності, необхідними ресурсами та від управлінської спроможності в організації структурних змін[13].

Бенчмаркінг, як антикризовий інструмент управління, особливо актуальний для зростання підприємств у нашій країні при умові кризового становища. Бенчмаркінг предсталає собою порівняльний аналізу результату діяльності одного підприємства з результатами іншого, а саме більш успішного[38].

Ще одним антикризовим інструментом є реструктуризація, яка впроваджується на ранньому етапі життєвого циклу підприємства або коли криза дуже близько [29]. Реструктуризація впроваджується зазвичай для усунення причини яка призводить до прибуткової кризи на підприємстві.

Реінжиніринг - це інструмент, який впроваджується для повного переосмислення й радикального перепроєктування бізнес-процесу для того, щоб значно удосконалити ключові показники ефективності на підприємстві[7]. Реінжиніринг застосовують коли необхідно здійснити вдалий прорив у продуктивності.

Класифікацію методів аналізу антикризового управління підприємством представлено у додатку Е [6]

Вибір інструментарію для антикризового фінансового управління залежить від поставленої цілі і фінансового стану об'єкта аналізу. Впровадження цих інструментів дозволяє зменшити негативний вплив кризових ситуацій на фінансову стійкість і стабільність підприємства. Дана система повинна враховувати динамічні зміни зовнішньогосередовища, базуючись на основних принципах управління, але також враховувати індивідуальні особливості [11]. Впроваджена система повинна ефективно виявляти ознаки і причини фінансових криз, а це є ключовими завданнями антикризового управління, а ще забезпечити розвиток підприємства, забезпечуючи їх стійкість і уникнення економічного спаду. Так як, антикризове управління передбачає створення окремих спеціаліст

підсистем для досягнення поставленої цілі, тому надважливо розглянути впровадження відповідних інструментів до системи антикризового управління підприємства.

Тепер розглянемо принципи антикризового управління підприємством на рисунку 1.6

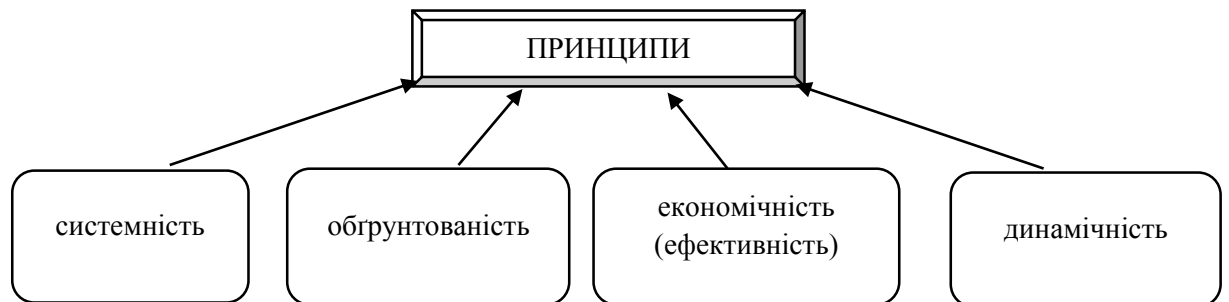


Рисунок 1.6 – Принципи антикризового управління підприємством[45]

Отже, антикризове управління на підприємстві представляє собою економічний інструментарій, спрямований на виправлення фінансової та господарської діяльності організації. Основною метою такого управління є досягнення і підтримка здорового фінансового положення за допомогою оперативного відгуку на економічні, політичні, соціальні, та міжнародні зміни, використовуючи антикризові заходи для подолання фінансових проблем і запобігання ризику банкрутства[5,27].

1.3 Інформаційне забезпечення антикризового управління підприємством та діагностики ймовірності банкрутства

Стійкий розвиток підприємств залежить від всебічної обізнаності керівництва щодо фінансово-господарської діяльності, тому що своєчасна і точна інформація сприяє прийняттю обґрунтованих оперативних та стратегічних рішень, надає об'єктивну оцінку досягнених результатів та розробку стратегії подальшого розвитку як у стабільних, так і в кризових умовах[4]. Мізерний

рівень інформації в управлінській системі призводить до прийняття неефективних рішень, нераціонального використання внутрішніх резервів підприємства, збільшенню ризику підприємницької діяльності, недосатньо правильного рівня попиту т пропозиції на ринку товарів і послуг тощо[8]. Отже, рівень обізнаності підприємства та здатність оперативно аналізувати отриману інформацію стають важливими критеріями оцінювання стабільності, ключивими критеріями успіху конкурентоспроможності, зокрема й більшими за обсягом підприємствами.

Інформаційну базу для проведення аналізу антикризового управління підприємства ми розглянемо на рис.1.7



Рисунок 1.7 – Інформаційна база для аналізу антикризового управління підприємством

Відбір потрібної інформації для аналізу антикризового управління підприємством, заключає в собі кілька етапів: збір первинних даних, їх опрацювання та подання. Початкова (вхідна) інформація – це ті факти або дані, які було проаналізовано безпосередньо із джерел. Ця початкова інформація в системі аналізу має складну структуру[36].

Вторинна (вихідна) інформація базується в результаті обробки почакових даних і представляє собою аналітичні матеріали, які представлено для ухвалення рішення з відповідними проблемами. Важливим критерієм достовірної інформації є її актуальність та якість[36].

Для інформаційно-аналітичного забезпечення основним джерелом виступають дані бухгалтерського обліку.

Інструменти аналізу підприємства обираються відповідно до специфіки діяльності підприємства в умовах антикризового управління керівництвом кожного підприємства індивідуально вибирає та використовує свій інструментарій[46].

Тому першим етапом мною буде запропоновано здійснити оцінку фінансового стану підприємства, тому що після здійсненого аналізу, що дають показники відкривається об'єктивна картина про його прибутковість або збиток, також на основі аналізу відображається структура активів та пасивів. Потім буде здійснено діагностику ймовірності банкрутства підприємства.

Діагностика кризи в організації включає різноманітні методи, які застосовуються для ідентифікації проблем, слабких місць та обмежень в системі управління, які призводять до фінансових труднощів та інших негативних аспектів діяльності. Також діагностика означає оцінку загальної ефективності діяльності компанії, виявлення відхилень від встановлених параметрів та аналіз здатності організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі з метою запобігання кризових ситуацій [6].

Найвідомішими методами діагностики кризи на підприємствах є [23]: оцінка фінансового стану підприємства; моніторинг зовнішнього середовища; визначення ризиків.

Моніторинг зовнішнього середовища представляє собою неодноразове відстеження актуальної та нової інформації. На підприємствах, які впроваджують стратегічне управління, здебільшого створюється спеціальна система щодо моніторингу зовнішніх факторів. Співробітники відповідної системи здійснюють регулярне спостереження за основними елементами зовнішнього середовища та проводять спеціальні аналізи[9].

Оцінка фінансового стану підприємства здебільшого включає аналіз активів, пасивів, фінансових результатів, ліквідності балансу та інших фінансових показників, а також ідентифікацію ризиків. Рівень ризику можна

прогнозувати застосовуючи такі методи, як R-аналіз або аналіз фінансових коефіцієнтів.

Щоб оцінити фінансовий ризик підприємства застосовують дві категорії показників[44]:

1. абсолютні коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності, що дають можливість якісно оцінити рівень фінансового ризику.

2. відносні коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності, які використовують в інтегральній моделі фінансового ризику для кількісної оцінки загального рівня фінансової небезпеки.

Аналіз ризику платоспроможності, або ліквідності, здебільшого проводять шляхом порівняння певних груп активів та пасивів (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Групування активів та пасивів за рівнем ліквідності[44]

Порядок групування активів за рівнем швидкості їх перетворення в грошові кошти	Порядок групування пасивів за рівнем терміновості виконання зобов'язань
A1 – найліквідніші активи	П1 - найбтерміновіші зобов'язання
A2 – активи, що швидко реалізуються	П2 – короткострокові пасиви
A3 – повільно ліквідні активи	П3- довгострокові пасиви
A4 – важко ліквідні активи	П4 – постійні пасиви

Комбінація згрупованих активів дозволяє визначити їх пропорцію до відповідної групи пасивів, а це дає можливість обчислити зону ризику, в якому перебуває підприємство. Інтегральна бальна оцінка фінансового стану підприємства представлена Л.В. Донцовою та Н.О. Нікіфоровою (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Модель оцінки ризику ліквідності за допомогою абсолютних показників[44]

Тип стану ліквідності			
Умови			
$A1 \geq P1; A2 \geq P2;$ $A3 \geq P3; A4 \leq P4$	$A1 < P1; A2 \geq P2;$ $A3 \geq P3; A4 \sim P4$	$A1 < P1; A2 < P2;$ $A3 \geq P3; A4 \sim P4$	$A1 < P1; A2 < P2;$ $A3 < P3; A4 > P4$
Абсолютна ліквідність	Допустима ліквідність	Порушена ліквідність	Кризова ліквідність
Оцінка ризику ліквідності			
Безризикова зона	Зона допустимого рівня ризику	Зона критичного рівня ризику	Зона катастрофічного рівня ризику

Для оцінки рівня фінансової стійкості розраховують показники забезпеченості запасів та витрат джерелами формування, що включають три показники:

- надлишок або дефіцит власних оборотних коштів;
- надлишок або дефіцит власних та довгострокових позикових коштів;
- надлишок або дефіцит загальної величини основних джерел.

Банкрутство чи неплатоспроможність – це поняття в ринковій економіці, що описує фінансовий стан підприємств [41]. Згідно з Законом України «Про поновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» банкрутство – це стан, коли арбітражний суд визнає, що суб'єкт господарювання не може виконати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами[41].

Зазначимо, що для оцінки ризику банкрутства існує декілька моделей оцінки ризику банкрутства, найвідомішими з них є 5 моделей: Альтмана, Таффлера, Терещенка, Спарінгейта, Турило та Святенко[24,40,35,43], у таблиці 1.4 відображені дані моделі .

Таблиця 1.4 – Моделі оцінки ризику банкрутства та їх критерії

Модель	Формула	Показники (X)	Критерії оцінки
Альтмана	$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5$	- X1: Оборотні активи / Всі активи - X2: Нерозподілений прибуток / Всі активи - X3: Прибуток / Всі активи - X4: Власний капітал / Позиковий капітал - X5: Чистий виторг / Всі активи	- $Z \leq 1,8$ : Дуже висока загроза - $1,81 \leq Z \leq 2,7$ : Висока загроза - $2,71 \leq Z \leq 2,99$ : Можлива загроза - $Z \geq 3,0$ : Дуже низька загроза
Таффлера	$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$	- X1: Прибуток від реалізації / Короткострокові кошти - X2: Оборотні активи / Сумарні зобов'язання - X3: Короткострокові зобов'язання / Сумарні активи - X4: Виторг / Сумарні активи	- $Z > 0,3$ : Чудові довгострокові перспективи - $Z < 0,2$ : Імовірність банкрутства
Терещенко	$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$	- X1: Виручка / Поточні зобов'язання - X2: Валюта балансу / Зобов'язання - X3: Чистий прибуток / Середньорічні активи - X4: Чистий прибуток / Виручка - X5: Запаси / Виручка - X6: Виручка / Основний капітал	- $Z > 2$ : Немає загрози - $1 < Z < 2$ : Фінансова стійкість порушена - $0 < Z < 1$ : Загроза банкрутства
Спрінгейта	$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$	- X1: Оборотний капітал / Активи - X2: Чистий прибуток до виплат / Активи - X3: Чистий прибуток до виплат / Поточні зобов'язання - X4: Доходи від реалізації / Активи	- $Z < 0,862$ : Потенційний банкрут - $Z > 2,451$ : Мінімальна загроза, фінансова надійність
Турило і Святенко	$S = 5 \cdot X_1 + 2 \cdot X_2 + 1 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 6,67 \cdot X_5$	- X1: Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання - X2: Власний капітал / Загальний капітал - X3: Власні оборотні кошти / Запаси - X4: Операційний прибуток / Собівартість - X5: Чистий прибуток / Вартість капіталу	- $S \geq 5,00$ Низька ймовірність банкрутства; - $3,00 \leq S < 5,00$ Можлива ймовірність банкрутства; - $1,00 \leq S < 3,00$ Висока ймовірність банкрутства; - $2,00 \leq S < 1,00$ Дуже висока ймовірність банкрутства - $S < -2,00$ Підприємство повинне бути ліквідоване



Також використовуються моделі оцінки кредитного та операційного ризику, що базуються на впливі фінансового та операційного левериджу. Вищий фінансовий леверидж спричиняє вищий фінансовий ризик, тоді як вищий операційний леверидж підвищує операційний ризик[35].

Отже, постійний моніторинг реалізації політики реагування на кризу є ключовим для ефективного управління. На жаль, наразі не існує загальноприйнятого методу оцінки ефективності антикризового менеджменту чи системи критеріїв для цього. Наслідки антикризових заходів можуть бути різноманітними і залежать від багатьох факторів, таких як: економічні, технологічні, ресурсні, соціальні, екологічні тощо.

Тепер перейдемо до другого розділу де наведемо аналіз фінансово-господарської характеристики підприємства та здійснемо оцінку антикризового управління підприємства.

## 2 ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СП «КРИВОРІЗЬКИЙ ВІДДІЛ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ»

### 2.1 Фінансово-господарська характеристика СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення»

Структурний підрозділ «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення» регіональної філії «Придніпровська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» створено шляхом реорганізації з відокремленого структурного підрозділу «Криворізький відділ матеріально-технічного постачання» державного підприємства «Придніпровська залізниця» 1 грудня 2015 року. Форма власності – державна.

Основними напрямками діяльності структурного підрозділу «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення» (далі – СП «Криворізький ВМТЗ») регіональної філії «Придніпровська залізниця» є здійснення матеріально-технічного забезпечення підрозділів Криворізької дирекції залізничних перевезень та структурних підрозділів залізниці згідно з їх обґрунтованими замовленнями (договорами)[34].

Матеріально-технічне постачання підрозділів Криворізької дирекції залізничних перевезень здійснюється зі складів відділу, спеціально обладнаних для зберігання матеріалів, є зручні під'їзди шляхи, місця для вивантаження товарно-матеріальних цінностей за допомогою дизельного навантажувача FD-15Т в/п 1,5 тн та автонавантажувача як з автотранспорту, так і безпосередньо з вагонів. Вивантаження матеріалів здійснюється в/п 5,0 тн.

Напрямки підсобно-допоміжної діяльності підприємства[34]:

- 1) виробництво продукції пошивочною майстернею для потреб структурних підрозділів залізниці;
- 2) збереження товарно-матеріальних цінностей Держкомрезерву;

3) надання послуг з перевезення автомобільним транспортом товарно-матеріальних цінностей для структурних підрозділів залізниці;

Пошивочною майстернею відділу за час існування було випущено наступні види продукції, наведенні на рис. 2.1



Рисунок 2.1 – Види продукції пошивочної майстерні СП «Криворізький ВМТЗ»

Для ефективного управління організацією необхідно, щоб її структура відповідала цілям і задачам діяльності підприємства і була пристосована до них. Організаційна структура є основою для формування окремих адміністративних функцій[31]. Структура встановлює взаємини співробітників усередині організації, і так само відповідальність підрозділів організації за дослідження окремих елементів зовнішнього оточення і за передачу інформації про події, що вимагають особливої уваги. Для взаємозв'язку структури, стратегії та плану необхідно знати, які типові організаційні структури можуть застосовуватися в управлінні організацією, які фактори визначають використання тієї чи іншої структури, і якими перевагами і недоліками володіє та чи інша організаційна структура[14].

Розглянемо рисунок 1.3 на якому подано структуру управління СП «Криворізький ВМТЗ» регіональної філії «Придніпровська залізниця»



Рисунок 2.2– Структура управління СП «Криворізький ВМТЗ» [34]

Кадрове забезпечення діяльності СП здійснюється спеціалізованим підрозділом, який діє на підставі Положення про кадровий підрозділ СП «Криворізький ВМТЗ» регіональної філії «Придніпровська залізниця». Відповідно до Конституції України[21], Кодексу законів про працю України[20], Законів України, інших нормативних документів, наказів, вказівок щодо діяльності залізниць України та організації кадрової роботи, внутрішніх документів Товариства, Положення про регіональну філію «Придніпровська залізниця»[33,34]

Наведемо у табл. 2.1 основні показники діяльності СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності підприємства СП

«Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр., тис.грн

Показники	Роки				Динаміка за 2021 рік		Динаміка за 2022 рік		Динаміка за 2023 рік	
	2020	2021	2022	2023	Абс. відх	Відн. відх	Абс. відх	Відн. відх	Абс. відх	Відн. відх
Чистий дохід, тис. грн	6270	7599	9398	9203	1329	21,20	1799	23,67	-195	-2,07
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-540	2371	-6136	-1171	2911	-539,07	-8507	-358,79	4965	-80,92
Необоротні активи	10321	10545	9822	9640	224	2,17	-723	-6,86	-182	-1,85
Оборотні активи	3300	7099	5237	2425	3799	115,12	-1862	-26,23	-2812	-53,69
Активи	13621	17644	15059	12065	4023	29,54	-2585	-14,65	-2994	-19,88
Додатковий капітал	52	52	52	52	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Власний капітал	-583	1858	-4278	-5449	2441	-418,70	-6136	-330,25	-1171	27,37

Як видно з табл. 2.1, що чистий дохід протягом трьох років має тенденцію до зростання, а саме у 2021 році (+ 21,20% до 7599 тис.грн, і у 2022 році (+23,67%, до 9398 тис.грн). Дане збільшення відбулось через поліпшення операційної діяльності, проте у 2023 році відбулось зниження чистого доходу на 2,07%(до 9203 тис.грн), що свідчить про проблеми у збуті продукції.

Далі було проаналізовано чистий прибуток (збиток), на СП «Криворізький ВМТЗ» виявлено у 2021 році значне покращення на 211 тис.грн, тим самим відбувся перехід від збитку (-540 тис.грн) до прибутку (2371 тис.грн), а це добрі зміни для підприємства, але у 2022 році знов підприємство зазнало збитки у розмірі 6136 тис.грн, тобто прибуток зменшився на 8507 тис.грн, тому що на ринку ціни на металобрухт впали, тому його продали за низькою ціною, у 2023 році збиток скоротився на 4965 тис.грн (80,92%), однак підприємство все ще має від'ємний фінансовий результат у розмірі 1171 тис.грн, що потребує подальших заходів.

Активи підприємства у 2021 році зросли на 4028 тис.грн (+29,57%), завдяки оборотним активам, що є позитивним, проте вже у 2022 році спостерігається зменшення активів на 2585 тис.грн(-14,65%), що свідчить про

зменшення оборотних та необоротних активів підприємства. У 2023 році відбувається подальше зниження активів на 2994 тис.грн (-19,88%) і це підкреслює скорочення майна підприємства.

Протягом чотирьох років додатковий капітал залишився незмінним (52 тис.грн), що свідчить про відсутність нових інвестицій. Власний капітал у 2021 році збільшився на 2441 тис.грн, що відображає покращення фінансового стану підприємства. У 2022 році власний капітал знизився на 6136 тис.грн, що пов'язано з непокритими збитками, які безпосередньо вплинули на капітал, у 2023 році відбулось подальше зниження власного капіталу до суми 1171 тис.грн, через непокриті збитки.

Проведений аналіз табл. 2.1 показує, що СП «Криворізький ВМТЗ» мало позитивну динаміку у 2021 році, однак у 2022 році почалось погіршення показників, включаючи зниження чистого доходу, значне скорочення оборотних активів та власного капіталу. Наявність від'ємного власного капіталу, свідчить про наявність непокритих збитків, які ставлять під загрозу фінансову стійкість підприємства. Підприємство потребує негайно впроваджені політики щодо антикризового управління, зокрема щодо оптимізації витрат, покращення обігових коштів та залучення додаткових джерел фінансування для стабілізації діяльності підприємства[15].

## 2.2 Аналіз фінансового стану СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення»

Аналіз фінансового стану СП «Криворізький ВМТЗ» почнемо аналізувати із показників ліквідності. У ринковій економіці, де підприємства можуть бути ліквідовані через банкрутство, одним з ключових показників фінансової стійкості є ліквідність[17, 19].

Фінансовий стан підприємств аналізують з позиції коротко- та довгострокової перспектив. У короткостроковій перспективі невід'ємними критеріями є ліквідність і платоспроможність, тобто здатність своєчасно підприємству виконувати свої короткострокові зобов'язання. Поняття

«ліквідність» означає легкість, з якою активи можуть без проблем бути перетворені на готівку[44].

Ліквідність (або платоспроможність) - це показник фінансового стану, що показує, наскільки швидко підприємство може продати свої активи та погасити борги у відповідні терміни[37].

Ліквідність підприємства можна визначити за допомогою таких коефіцієнтів, як [5]:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності.
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності.
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності).

У таблиці 2.2 наведемо нормативні значення та результати розрахунку показників ліквідності

Таблиця 2.2 – Аналіз ліквідності «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр.

Показник	Рекомендоване значення	Рік				Відхилення +/-		
		2020	2021	2022	2023	2021-2020	2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1,0	0,025	0,46	0,27	0,14	0,43	-0,18	-0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6	0,044	0,02	0,01	0,01	-0,02	-0,01	-0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0	0	0	0	0	0	0

З табл 2.2 ми бачимо, що коефіцієнт поточної ліквідності у 2020 році був критично низьким – 0,025, що свідчить про майже повну нездатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання. У 2021 році показник виріс до 0,46(+0,43), що є покращенням, проте він все одно нижчий за рекомендоване значення. У 2022 році показник знизився до 0,27(-0,18), а у 2023 році до 0,14 (-0,13), дані зміни показують що погіршився стан платоспроможності. Коефіцієнт швидкої ліквідності також дуже низький і не відповідає рекомендованому значенню 0,6. У 2020 році взагалі показник складає 0,044 це взагалі дуже погано. З 2021 року цей коефіцієнт практично не змінився,

але все ще перебуває на дуже низькому рівні. Це свідчить про те, що підприємство має дуже обмежену здатність швидко конвертувати свої активи в готівку для покриття короткострокових зобов'язань.

Стосовно коефіцієнта абсолютної ліквідності він має коефіцієнт 0, через те що на підприємстві відсутні грошові кошти для покриття короткострокових зобов'язань.

Далі розрахуємо коефіцієнти майнового стану підприємства та наведемо значення у таблиці 2.3. Оцінка майнового стану підприємства дозволяє виявити абсолютні й відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити їхні тенденції та оцінити структуру фінансових ресурсів[2].

Для оцінки майнового стану розраховують такі коефіцієнти, які характеризують виробничий потенціал підприємства: коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів та коефіцієнт вибуття основних засобів[16].

Таблиця 2.3 – Аналіз майнового стану СП «Криворізький ВМТЗ»  
за 2020-2023 рр.

Показники	Роки				Відхилення +/-		
	2020	2021	2022	2023	2021-2020	2022-2021	2023-2022
Частка основних засобів в активах	0,74	0,59	0,65	0,74	-0,15	0,05	0,10
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,33	0,36	0,41	0,01	0,03	0,04	-0,40
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,01	0,08	0,001	0,0045	0,07	-0,07	0,0036
Коефіцієнт мобільності активів	0,32	0,40	0,35	0,20	0,08	-0,055	-0,147

З проведеного аналізу ми бачимо, що частка основних засобів у активах зменшилась у 2021 році, що свідчить про збільшення інших видів актив, у 2022-2023 рр. показник збільшився, що може вказувати на стабілізацію інвестицій у виробничі активи підприємства. Коефіцієнт зносу до 2022 року зростав, що вказує на старіння основних засобів та зниження їхньої вартості, однак у 2023 році даний коефіцієнт знизився практично до нуля, що є результатом проведення



модернізації основних засобів. Для наочності зобразимо рисунок 2.3 де зобразимо дані коефіцієнти за 2020-2023 рр.

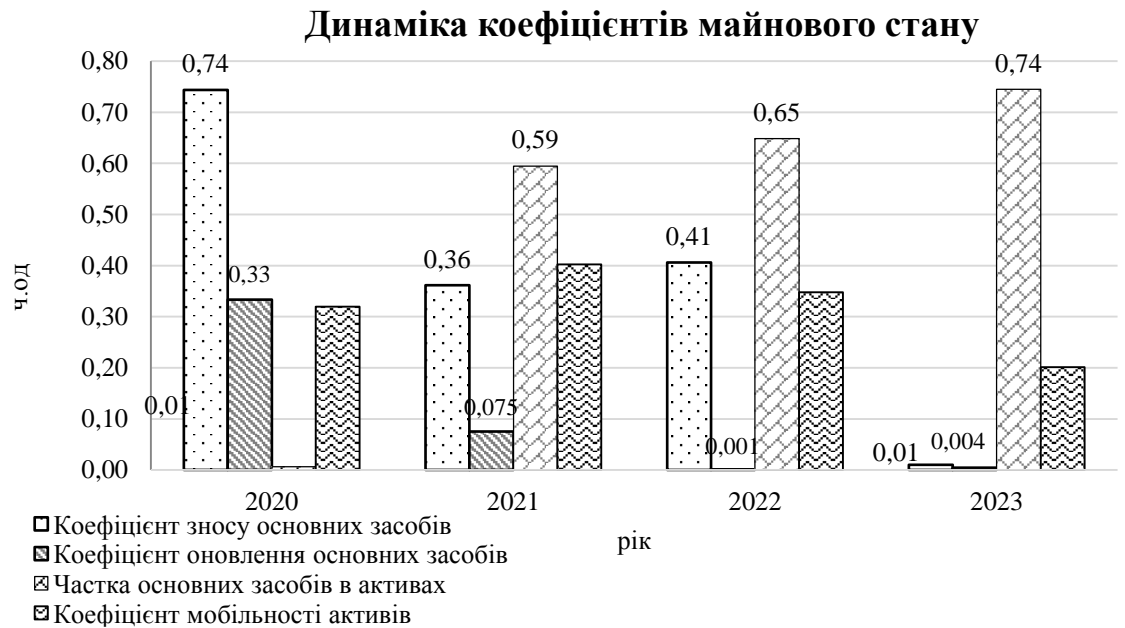


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнтів майнового стану СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр.

З проведеного аналізу ми бачимо, що коефіцієнт оновлення значно зріс у 2021 році, що свідчить про нові основні засоби, однак у 2022 році показник знизився на 0,07, що свідчить про зменшення інвестицій в основні засоби, у 2023 році показник підвищився на 0,004, але все ще залишається на низькому рівні. Незначне зростання в 2023 році може вказувати на певні поліпшення в інвестиціях в основні засоби, але, ймовірно, ще не достатні для суттєвого впливу. Коефіцієнт мобільності активів у 2021 році зростає на 0,08 та складає 0,40, що свідчить про поліпшення оборотності активів, але з 2022 року спостерігається зменшення до 0,35, що є результатом зниження оборотних активів та основних засобів, у 2023 році також спостерігається зменшення до 0,20, тому підприємству слід сприяти збільшенню мобільності активів, щоб покращити ефективність використання своїх ресурсів. Далі проаналізуємо коефіцієнти ділової активності СП «Криворізького ВМТЗ» за 2020-2023 рр. у табл 2.4

Аналіз ділової активності дозволяє оцінити ефективність основної діяльності підприємства, яка характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства[36].

Таблиця 2.4 – Аналіз коефіцієнтів ділової активності СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр.

Показники	Рік				Відхилення +/-		
	2020	2021	2022	2023	2021-2020	2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт оборотності активів	0,46	0,43	0,57	0,68	-0,03	0,14	0,10
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,9	1,07	1,52	2,40	-0,83	0,45	0,88
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,45	0,51	1,16	8,87	0,06	0,65	7,72
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	23,40	53,14	73,71	142,68	29,74	20,57	68,97
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	15,60	6,87	4,95	2,56	-8,73	-1,92	-2,39
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	808,94	719,72	315,00	41,13	-89,22	-404,73	-273,87
Фондовіддача	0,41	0,46	0,57	0,56	0,05	0,11	-0,01
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-10,75	4,09	-7,77	-1,89	14,84	-11,86	5,87

У табл 2.4 спостерігається зменшення строку погашення дебіторської заборгованості, що свідчить про поліпшення в управлінні дебіторською заборгованістю, зокрема про швидше отримання платежів. Це позитивний фактор, оскільки компанія тепер швидше конвертує дебіторську заборгованість в готівку.

Значне зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості вказує на те, що компанія стала значно швидше отримувати платежі від своїх дебіторів. Це є результатом покращення політики кредитування. Зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості є дуже значним, що може свідчити про те, що компанія значно збільшила обсяги своїх закупівель. Високий коефіцієнт може також означати зміни в платіжній політиці компанії.

Значне скорочення строку погашення кредиторської заборгованості вказує на те, що компанія стала швидше розраховуватися з постачальниками. Це може бути результатом покращення платіжних умов.

Фондовіддача зросла в 2022 році, але трохи зменшилась в 2023 році. В загальному, зростання показника у 2022 році свідчить про ефективніше використання основних засобів, проте невелике зниження в 2023 році може свідчити про незначні зміни в ефективності використання основних засобів або збільшення вартості основних засобів.

Для наочності зображемо на рис. 2.4 динаміку коефіцієнтів ділової активності підприємства.

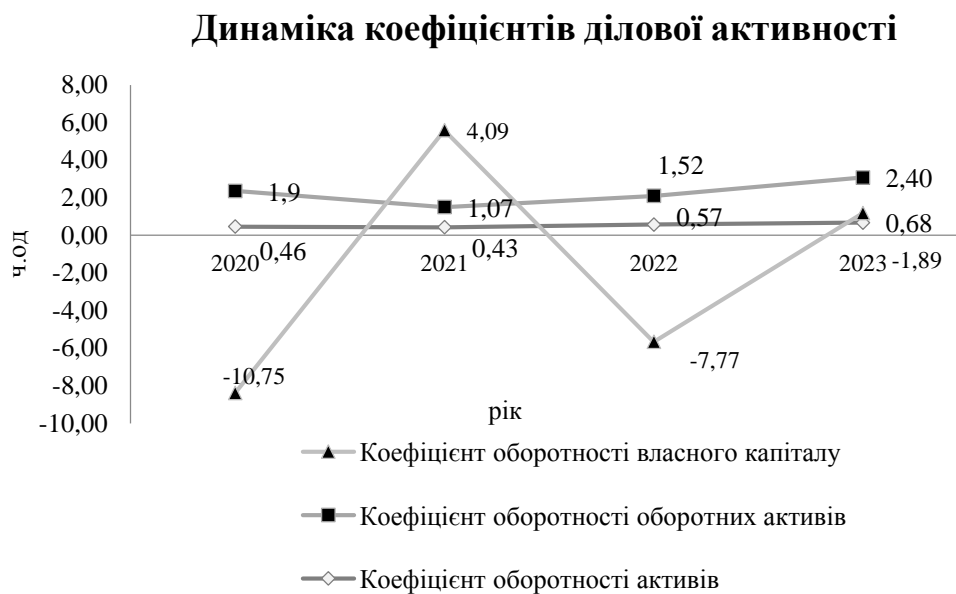


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів ділової активності СП  
«Криворізький ВМТЗ» за 2021-2023 рр.

З рис. 2.4 видно, що коефіцієнт оборотності активів зростає, що свідчить про підвищення ефективності використання активів компанії для генерування доходів, це вказує на те, що компанія змогла ефективніше використовувати свої активи. Зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів вказує на покращення ефективності використання оборотних активів. Значне зростання у 2023 році може свідчити про поліпшення в управлінні запасами або більш швидке обертання оборотних активів. Негативне значення коефіцієнта

оборотності власного капіталу по всім рокам крім 2021, свідчить про те, що підприємство зіткнулось з фінансовими збитками. Поліпшення показника в 2023 році є позитивним знаком, але негативне значення все ще може вказувати на проблеми з ефективністю використання власного капіталу, тому підприємству слід терміново покращувати ситуації шляхом залучення інвестицій та оптимізацією структури капіталу.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності[22, 44]. У таблиці 2.5 наведемо аналіз платоспроможності СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр.

Таблиця 2.5 – Аналіз платоспроможності СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2020	2021	2022	2023	2020-2021	2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт автономії	-0,04	0,11	-0,28	-0,45	0,15	-0,39	-0,17
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	18,17	-4,53	3,23	2,72	-22,71	7,77	0,11
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	1,04	0,89	1,28	1,45	-0,15	0,39	0,17
Коефіцієнт фінансування	-24,36	8,50	-4,52	-3,21	32,86	-13,02	1,31
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-3,21	-1,19	-2,64	-6,11	2,02	-1,45	-3,47
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-10596	-8422	-13830	-14819	2174	-5408	-989

З табл 2.5 видно, що відбулось зменшення чистого оборотного капіталу і це є тривожним сигналом. Це показує, що підприємство має зменшену ліквідність і більше проблем з управлінням короткостроковими зобов'язаннями. Постійне погіршення цього показника може бути ознакою фінансових труднощів.

На рисунку 2.5 наведемо наші показники фінансової стійкості за 2020-2023 рр. та зробимо висновки.

### Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості

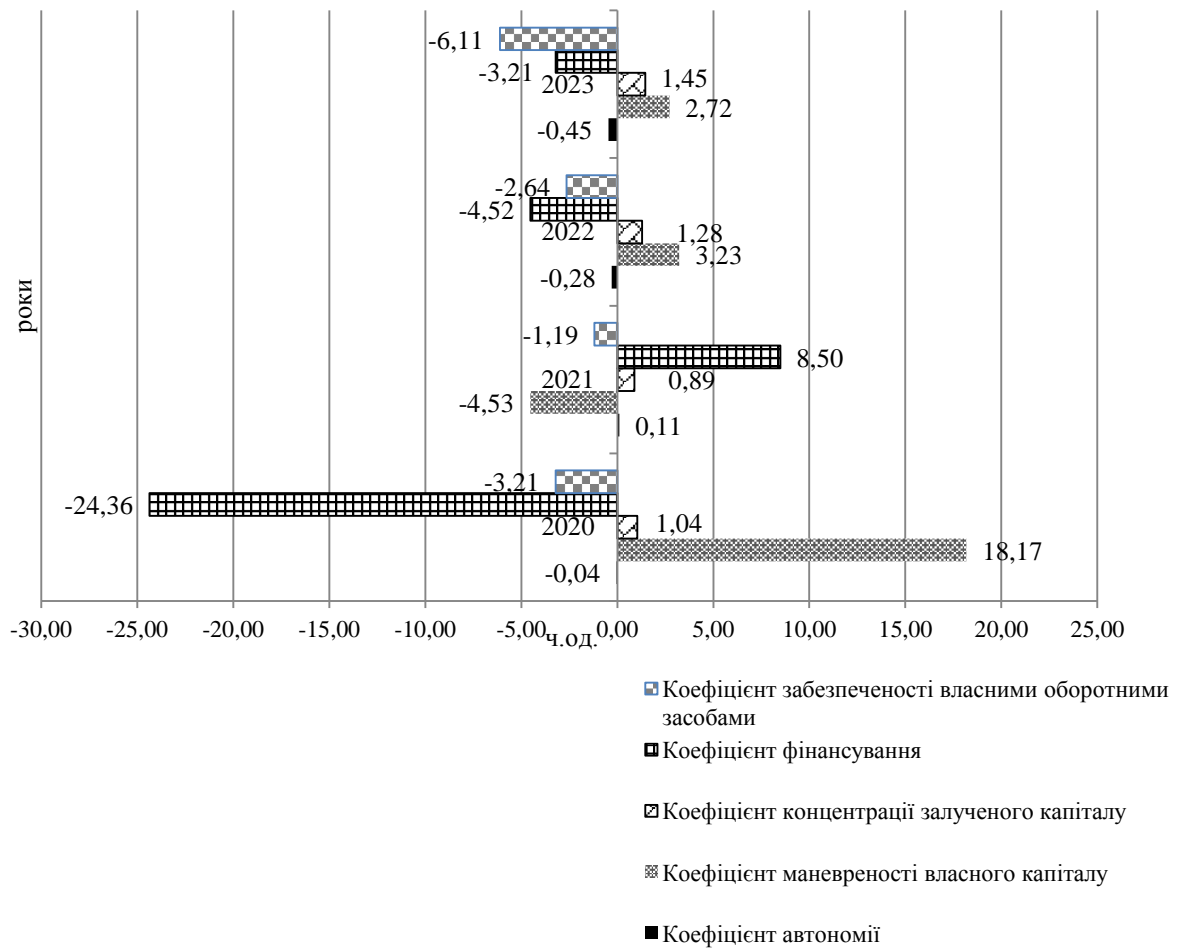


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр.

З рисунку 2.5 ми бачимо, що коефіцієнт автономії (показник, що відображає частку власного капіталу в загальному капіталі) у 2020 році становив -0,04 через те, що власний капітал має від'ємне значення, у 2021 році даний показник збільшився до 0,11, що свідчить про покращення структури капіталу, у 2022 році показник зменшився на 0,39 і став від'ємним (-0,28), що свідчить про те, що компанія має більше зобов'язань, ніж власного капіталу. Це може бути ознакою надмірної залежності від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (показник, що вимірює, скільки доходів компанія може згенерувати з власного капіталу[51]) у 2020 році

був надзвичайно високим, що може бути наслідком від'ємного значення власного капіталу, у 2021 знизився до -4,53, що вказує на проблеми з ліквідністю, у 2022 році істотно покращився до 3,23, але трохи зменшився у 2023 році до 2,72. Це свідчить про те, що підприємство має труднощі з маневреністю власного капіталу, а це ускладнює фінансування оборотних активів.

У 2020 році коефіцієнт концентрації залученого капіталу складає 1,04, що перевищує норму рекомендованого значення 0,5, у 2021 році відбулось зменшення до 0,89 (-0,15) це є позитивною зміною, а у 2022 році показник збільшився до 1,28, а у 2023 році до 1,45, а це може означати, що підприємство стало більше залежати від зовнішніх джерел фінансування, що може бути як позитивним, так і негативним сигналом, залежно від того, як ефективно використовуються ці ресурси.

У 2020 році коефіцієнт фінансування становив -24,36, що свідчить про критичну залежність від позикових коштів, тому що рекомендоване значення менше або дорівнює одиниці, у 2021 році показник збільшився до 8,5, у 2022 році знову зменшився до -4,52, а у 2023 році покращився до -3,21(+1,31) Незважаючи на невелике поліпшення в 2023 році, негативне значення показника залишається серйозним сигналом про фінансові труднощі.

Зниження коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами у вказує на те, що підприємство не має своїх власних коштів для забезпечення оборотних активів, а ще підприємство все більше залежить від зовнішніх джерел фінансування для покриття своїх оборотних активів. Це може вказувати на проблеми з ліквідністю та недостатню ефективність управління оборотними активами [25,28].

Останній та дуже важливий аналіз це аналіз коефіцієнтів рентабельності підприємства, він дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання[23, 47]. Тому у табл 2.6 проаналізуємо рентабельність підприємства за 2020-2023 рр.

Таблиця 2.6 – Аналіз коефіцієнтів рентабельності СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр., %

Показники	Роки				Відхилення, +/-		
	2020	2021	2022	2023	2021-2020	2022-2021	2023-2022
Рентабельність діяльності підприємства	-8,61	31,20	-65,33	-12,72	39,81	-96,53	52,61
Рентабельність активів	-3,96	13,44	-40,75	-9,71	17,40	-54,18	31,04
Рентабельність власного капіталу	92,62	127,61	143,43	21,49	34,99	15,82	-121,94
Рентабельність реалізованої продукції	-8,70	31,35	-65,35	-12,77	40,05	-96,70	52,58
Рентабельність операційної діяльності підприємства	-3,86	11,95	-38,26	-8,24	15,81	-50,21	30,02

З табл. 2.6 ми бачимо, що тільки для 2021 року була позитивна рентабельність, по іншим рокам через понесені збитки підприємством, саме тому рентабельність зі знаком мінус. Для наочності зобразимо всі ці показники на рисунку 2.6 та зробимо висновки.

### Динаміка коефіцієнтів рентабельності

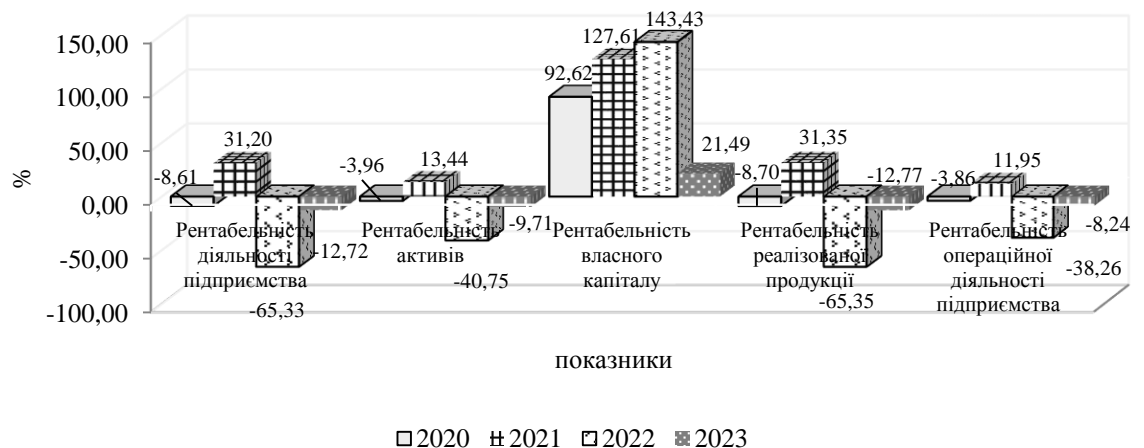


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр. %

З рисунку 2.6 ми бачимо, що рентабельність діяльності підприємства у 2020 році має збитковість у розмірі 8,61%, у 2021 році значне покращення до 31,20% зменшилася з позитивного значення в 2021 році у розмірі 31,2%, у 2022 році відбулось різке погіршення до -65,33 %, що вказує на значні фінансові

проблеми, хоча у 2023 році відзначено часткове поліпшення і показник складає -12,72%, проте показник все ще залишається негативним. Це свідчить про суттєве зниження прибутковості.

Рентабельність активів, яка відображає ефективність використання активів для генерації прибутку у 2020 році має показник -3,96%, проте у 2021 році відбулось покращення до 13,44%, у 2022 році через збитки підприємство зазнало різкого падіння рентабельності до -40,75%, у 2023 році відбувається покращення рентабельності активів у розмірі -9,71%, але ситуація все ще далека від оптимальної.

Рентабельність власного капіталу (ROE) показує, як ефективно підприємство використовує власний капітал для отримання прибутку[48,49]. У 2020 році наша рентабельність складає 92,63% проте даний показник на фоні збитків, тому він вказує на високу рентабельність при збитковості, а це свідчить про низьку базу власного капіталу, а не на ефективність діяльності, така сама ситуація у 2022 році та у 2023 році. А ось єдина ефективна діяльність за 4 роки була у 2021 році, і складає вона 127,61%, даний показник збільшився, тому що підприємство отримало чистий прибуток. Рентабельність реалізованої продукції у 2020 році складає -8,70% у 2021 році відбувається прибуток і дана рентабельність складає 31,35%, проте у 2020 році показник погіршується і складає -65,35%, а у 2023 році -12,77%.

Рентабельність операційної діяльності у 2020 році, як ми бачимо, має рентабельність збиткову -3,86%, у 2021 році відбувається покращення прибутковості і рентабельність складає 11,95%, проте у 2022 році значне погіршення і показник складає -50,21%, не краща ситуація і у 2023 році, де показник -8,24%, проте він трохи кращий за попередній рік.

Підприємство переживає фінансові труднощі, пов'язані з нестабільністю рентабельності, тому підприємству слід негайно залучити інвестиції для покращення фінансового стану та скоротити витрати.



### 2.3 Оцінка антикризового управління СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення»

У попередньому підрозділі ми провели аналіз фінансового стану підприємства де побачили що фінансовий стан дуже критичний, наступним етапом здійснимо групування активів та пасивів та визначимо який тип ліквідності балансу у СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення». Наведемо у табл. 2.7 групування активів та пасивів за рівнем ліквідності за 2020-2023 рр.

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності балансу за 2020-2023 рр., тис.грн

Показник активу	Рік				Показник пасиву	Рік			
	2020	2021	2022	2023		2020	2021	2022	2023
Найліквідніші активи (A1)	0	0	0	0	Найтерміновіші пасиви (П1)	233	37	30	19
Активи, що швидко реалізуються (A2)	268	143	112	17	Короткострокові пасиви (П2)	13621	15422	18955	17061
Повільно ліквідні активи (A3)	3032	6961	5125	2408	Довгострокові пасиви (П3)	308	270	270	270
Важко ліквідні активи (A4)	10321	10545	9822	9640	Постійні пасиви (П4)	-541	1920	-4196	-5285

Зробивши табл. 2.7 перейдемо до інтегральної бальної оцінки фінансового стану за Л.В Донцовою та Н.О. Нікіфоровою[44,46] по кожному року окремо.

За 2020 рік інтегральна бальна оцінка має вигляд:  $A1 < P1$ ,  $A2 < P2$ ,  $A3 > P3$ ,  $A4 > P4$ . Тобто у 2020 році згідно табл 1.3 розділу 1 за умови порушеної ліквідності спостерігається критичний рівень ризику.

У 2021 році інтегральна бальна оцінка має вигляд:  $A1 < P1$ ,  $A2 < P2$ ,  $A3 > P3$ ,  $A4 > P4$ . У даному році також спостерігається порушена ліквідність і у наслідок підприємство знаходиться у зоні критичного ризику.

У 2022 році інтегральна бальна оцінка має вигляд:  $A1 < P1$ ,  $A2 < P2$ ,  $A3 > P3$ ,  $A4 > P4$ . У даному році теж спостерігається порушена ліквідність і у наслідок підприємство знаходиться у зоні критичного ризику.

У 2023 році інтегральна бальна оцінка має вигляд:  $A1 < P1$ ,  $A2 < P2$ ,  $A3 > P3$ ,  $A4 > P4$ . У 2023 році спостерігається порушена ліквідність та підприємство знаходиться у зоні критичного рівня ризику.

Отже, проаналізувавши тип стану ліквідності ми побачили що СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр має порушену ліквідність та знаходиться у зоні критичного рівня ризику.

Далі проведемо аналіз банкрутства за СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр. за допомогою найбільш поширених методик, а саме західних моделей Альтмана, Таффлера, Терещенко та Спрінгейта.

1. Почнемо розрахунок з формули (1.1) Альтмана наведеною у розділі 1 (підрозділ 3), здійснені розрахунки оформимо у таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – Розрахунок моделі Альтмана для СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр. [24]

Показник	Формула	Роки			
		2020	2021	2022	2023
X1	$X1 = \Phi. \text{№}1 (p.1495 + p.1595 - p.1095) / \Phi. \text{№}1 p.1300$	-0,78	-0,48	-0,92	-1,23
X2	$X2 = \Phi. \text{№}1 p.1420 / \Phi. \text{№}1 p.1300$	-0,05	0,10	-0,29	-0,46
X3	$X3 = \Phi. \text{№}2 p.2350 / \Phi. \text{№}1 p.1300$	-0,04	0,13	0,17	-0,10
X4	$X4 = \Phi. \text{№}1 (p.1495 + p.1800) / \Phi. \text{№}1 (p.1510 + p.1600 + p.1615)$	0,00	0,00	0,00	0,00
X5	$X5 = \Phi. \text{№}2 (p.2350 + p.2050) / \Phi. \text{№}1 p.1300$	0,46	0,43	0,62	0,76
Z <sub>Альтмана</sub>	$Z_{\text{Альтмана}} = 1,2 \cdot X1 + 1,4 \cdot X2 + 3,3 \cdot X3 + 0,6 \cdot X4 + 0,999 \cdot X5$	-0,67	0,44	-0,33	-1,68

Розрахувавши « $Z_{\text{Альтмана}}$ » за 2020-2023 рр ми бачимо, що:

- 1)  $Z_{\text{Альтмана}2020} = -0,67$  ч.од
- 2)  $Z_{\text{Альтмана}2021} = 0,44$  ч.од
- 3)  $Z_{\text{Альтмана}2022} = -0,33$  ч.од
- 4)  $Z_{\text{Альтмана}2023} = -1,68$  ч.од

Тому спираючись на зазначене у розділі 1 можемо зробити висновок, що ймовірність банкрутства за моделлю Альтмана у 2020, 2022 та у 2023 рр. дуже висока тому що знайдені моделі менше за нормативне значення 1,8[39,42]. У 2021 році СП «Криворізький ВМТЗ» стан був трохи кращим, проте все одно підприємство має показник 0,44 ч.од що менше за нормативне і це свідчить про дуже високу ймовірність банкрутства підприємства.

2. Зараз розрахуємо ймовірність банкрутства СП «Криворізький ВМТЗ» за моделлю Р. Таффлера (формула 1.2 з розділу 1) за 2020-2023 рр, наведені розрахунки відобразимо у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахунок моделі Р. Таффлера [25] для СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр.

Показник	Формула	Роки			
		2020	2021	2022	2023
X1	$X1 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2190 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1695$	0,0047	0,0023	0,0004	0,0019
X2	$X2 = \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1195 / \Phi.\text{№}1 (\text{p.}1595 + 1695)$	0,03	0,45	0,27	0,14
X3	$X3 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}1695 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1300$	1,02	0,88	1,27	1,43
X4	$X4 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2000 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1300$	0,46	0,43	0,62	0,76
Z Таффлера	$Z_{\text{Таффлера}} = 0,53 \cdot X1 + 0,13 \cdot X2 + 0,18 \cdot X3 + 0,16 \cdot X4$	0,26	0,29	0,36	0,40

З розрахунку табл.2.9 ми бачимо, що:

- 1)  $Z_{\text{Таффлера}2020} = 0,26$  ч.од
- 2)  $Z_{\text{Таффлера}2021} = 0,29$  ч.од
- 3)  $Z_{\text{Таффлера}2022} = 0,36$  ч.од
- 4)  $Z_{\text{Таффлера}2023} = 0,40$  ч.од

З розділу 1 де було зазначено нормативні показники данної моделі, можна зробити висновок, що з 2020 по 2023 рр. на підприємстві за моделлю Таффлера ймовірність банкрутства мало ймовірна.

3. Третьою моделлю розрахунку є модель Терещенко О.О. (формула 1.3 розділу 1), у табл 2.10 наведемо розрахунки.

Таблиця 2.10 – Розрахунок моделі Терещенко О.О [40]. для СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр.

Показник	Формула	Роки			
		2020	2021	2022	2023
X1	$X1 = \Phi \text{ №}3 (\text{p. } 3195 + \text{p. } 3295) / \Phi \text{ №}1 (\text{p. } 1595 \text{ p. } 1695)$	0	0	0	0
X2	$X2 = \Phi \text{ №}1 \text{ p. } 1900 / \Phi \text{ №}1 (\text{p. } 1595 \text{ p. } 1695)$	0,12	1,12	0,78	0,69
X3	$X3 = \text{p. } 2350 (\text{ф. } 2) / \text{p. } 1900$	-0,04	0,13	-0,41	-0,10
X4	$X4 = \Phi \text{ №}2 \text{ p. } 2350 / \Phi \text{ №}2 \text{ p. } 2000$	-0,09	0,31	-0,65	-0,13
X5	$X5 = \Phi \text{ №}1 \text{ p. } 1100 / \Phi \text{ №}2 \text{ p. } 2000$	-4,98	2,83	-0,81	-1,93
X6	$X6 = \Phi \text{ №}2 \text{ p. } 2000 / \Phi \text{ №}1 \text{ p. } 1010$	-0,20	0,35	-1,24	-0,52
Z Терещенко	$Z_{\text{Терещенко}} = 1,5X1 + 0,08X2 + 10X3 + 5X4 + 0,3X5 + 0,1X6$	-2,33	3,88	-7,64	-2,18

Відповідно з табл. 2.10 ми бачимо, що:

- 1)  $Z_{\text{Терещенко}2020} = -2,33$  ч.од
- 2)  $Z_{\text{Терещенко}2021} = 3,88$  ч.од
- 3)  $Z_{\text{Терещенко}2022} = -7,64$  ч.од
- 4)  $Z_{\text{Терещенко}2023} = -2,18$  ч.од

Спираючись на нормативні значення наведені у розділі 1 можна зробити висновок, що у 2020, 2021 та 2023 рр. СП «Криворізький ВМТЗ» загрожує банкрутство, а у 2022 році підприємству банкрутство не загрозувало.

4. Четвертою моделлю є модель Спрінгейта (формула 1.4 розділу 1), у табл.2.11 наведемо розрахунки.

Таблиця 2.11 – Розрахунок моделі Спрінгейта [35] для СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр.

Показник	Формула	Роки			
		2020	2021	2022	2023
X1	$X1 = \frac{\Phi.\text{№}1 (p.1495 + p.1595 - p.1095)}{\Phi.\text{№}1 p.1300}$	-0,78	-0,48	-0,92	-1,23
X2	$X2 = \frac{\Phi.\text{№}1 p.2290}{\Phi.\text{№}1 p.1300}$	-0,04	0,13	-0,41	-0,10
X3	$X3 = \frac{\Phi.\text{№}2 p.2290}{\Phi.\text{№}1 p.1695}$	-0,04	0,15	-0,32	-0,07
X4	$X4 = \frac{\Phi.\text{№}2 p.2000}{\Phi.\text{№}1 p.1300}$	0,36	0,43	0,62	0,76
$Z_{\text{Спрінгейта}}$	$Z_{\text{Спрінгейта}} = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4$	-0,81	0,19	-2,16	-1,30

Тобто з розрахунку табл. 2.11 ми бачимо, що:

- 1)  $Z_{\text{Спрінгейта}2020} = -0,81$  ч.од
- 2)  $Z_{\text{Спрінгейта}2021} = 0,19$  ч.од
- $Z_{\text{Спрінгейта}2022} = -2,16$  ч.од
- $Z_{\text{Спрінгейта}2023} = -1,30$  ч.од

У розділі 1 зазначені нормативні значення, згідно яких ми бачимо що наша Модель Спрінгейта протягом 2020-2023 рр є меншою за показник 0,862, а отже підприємство є потенційним банкрутом.

5. Останньою та найбільш цікавою є модель Турило та Святенко (формула 1.5 розділу 1)

Таблиця 2.12 – Розрахунок моделі Турило А.М. та Святенко С.В[43]. для СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр.

Показник	Формула	Роки			
		2020	2021	2022	2023
X1	$X1 = \Phi.\text{№}1(p.1165+p.1160) / \Phi.\text{№}1 p.1695$	0	0	0	0
X2	$X2 = \Phi.\text{№}1 p.1495 / \Phi.\text{№}1 p. 1300$	-0,04	0,11	-0,28	-0,45
X3	$X3 = \Phi.\text{№}1 (p.1195-p. 1695) / \Phi.\text{№}1 p.1100$	-3,94	-1,25	-2,79	-6,55
X4	$X4 = \Phi.\text{№}2 p.2190 / \Phi.\text{№}2 p.2050$	-0,08	0,32	-0,65	-0,13
X5	$X4 = \Phi.\text{№}2 p.2350 / \Phi.\text{№}1 p.1300$	-0,04	0,13	-0,41	-0,10
S Турило/Святенко	$S_{\text{Турило/Святенко}} = 5*X1 + 2*X2 + 1*X3 + 5*X4 + 6,67*X5$	-4,70	1,44	-9,34	-8,73

Розрахувавши дану модель для аналізу банкрутства нам потрібно спиратись на критерії оцінки Турило та Святенко даного підприємства (у табл 1.4 розділу 1).

Згідно таблиці 1.4 ми бачимо, що за інтерпретацією авторів СП «Криворізький ВМТЗ» у 2020 році спостерігається показник -4,70, відповідно він відноситься до інтерпретації « $S < -2$ » та аналізується як критерій незворотності, тобто показує що на підприємстві є глибока криза і теоретично підприємство ще може з неї вийти. Далі 2021 рік тут спостерігається, що даний показник відноситься до інтерпретації « $1,00 < S < 3,00$ », яка свідчить, що на підприємстві через суттєві кризові процеси є велика ймовірність банкрутства та підприємство потребує термінового покращення політики антикризового управління підприємством. Протягом 2022-2023 рр. знову спостерігається інтерпретація « $S < -2$ » і це свідчить про велику кризу на підприємстві і для того щоб підприємство не ліквідували власники, їм потрібно скоріше розробляти антикризові шляхи щодо покращення стану на підприємстві.

Згідно розрахунку 5-х моделей на ймовірність банкрутства було виявлено, що на даний момент підприємству слід ретельно розробити рекомендації щодо формування політики антикризового управління підприємством.

### З РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СП «КРИВОРІЗЬКИЙ ВІДДІЛ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ»

#### 3.1 Зарубіжний і вітчизняний досвід щодо політики антикризового управління підприємством

Розглядаючи кожну державу окремо можна знайти відмінності щодо підходу регулювання неспроможності діяльності та банкрутства суб'єктів господарювання, а їх вивчення стоїть не тільки за теоретичною, а й за практичною цінністю для бізнесу та законодавчої діяльності. Банкрутство слугує одним із інститутів цивільного права, формування якого відбувається за участі всіх країн світу. Дана сфера законодавства має спільні та відмінні риси у кожній державі[24].

Формування політики антикризового управління підприємством є критично важливим аспектом державної економічної політики, а особливо у фінансовій кризі. Розглянемо досвід зарубіжних країн світу стосовно заходів які вживалися для регулювання певних кризових ситуацій.

Греція. У 2020 році під час пандемії COVID-19 урядом були надані гарантії для малого бізнесу. Надані програми фінансової підтримки включали пільгові кредити та гарантії для підприємств які постраждали під час пандемії, дана програма допомогла підприємствам зберегти свій персонал та підтримати підприємства які спрямовані на туризм, а саме вони є дуже вагомими для грецької економіки[26].

Великобританія. У 2020 році під час пандемії COVID-19 урядом була створена програма підтримки заробітних плат «Coronavirus Job Retention Scheme», за допомогою даної програми підприємства відправляли тимчасово своїх працівників у відпустку, за умови компенсування 80% заробітної плати державою, саме це допомогло підприємствам зберегти свій робочий персонал і

підтримати в умовах карантину[27]. Також було запроваджено програми пільгових кредитів для малого бізнесу, таких як Bounce Back Loan Scheme. За допомогою проведеної програми малі підприємства мали змогу швидкого доступу до фінансування.

США. У 1980-1982 рр під час економічної рецесії, компанії в США, зокрема автомобільні такі як Ford і General Motors (GM) почали активніше впроваджувати стратегії скорочення витрат. Вони закривали неефективні заводи, реструктурували борги та активно шукали нові ринки збуту, особливо за кордоном. У 1987 році криза на фондових ринках призвела до змін у фінансовому секторі і це змусило компанії переглядати підходи щодо ризик-менеджменту. У 2009 році урядом було створено закон кредитування «Small Business Administration (SBA) Recovery Act», яка давала змогу підприємствам доступ до субсидій та пільгових кредитів, саме це дало отримати компаніям потрібне фінансування під час кризи для продовження своєї діяльності[48]. У 2020 році під час пандемії COVID-19 урядом була створена програма підтримки зарплат під назвою «Paycheck Protection Program - PPP», за допомогою даної програми бізнеси змогли зберегти працівників. Також було запроваджено у 2020 році Федеральну резервну систему (ФРС) яка забезпечила розширення кредитування підприємств через програму «Main Street Lending Program», ця програма допомогла середнім підприємствам отримати кредити на вигідних умовах[27].

Японія. У 1980 роки японські компанії, такі як Sony і Toyota, запроваджували досить успішні підходи щодо політики антикризового управління підприємством. Найпопулярнішою є система Kaizen, яка запроваджує постійне удосконалення процесів[19]. Удосконалення процесів системою Kaizen забезпечується[27]: 1) оптимізацію роботи за допомогою аналізу кожного етапу процесу і усуненні неефективності, наприклад, надлишкових витрат чи втрат часу; 2) зменшенням витрат, а саме відбувається зниження марнотратства завдяки чіткій організації роботи та оптимізації ресурсів; 3) залученням працівників генерувати ідеї та брати активну участь у вдосконаленні політики підприємства; 4) підвищенням якості шляхом

впровадження стандартів та веденню контролю на кожному етапі виробництва. Завдяки їй японці змогли уникнути багатьох кризових ситуацій, знижуючи витрати та удосконалюючи якість.

Німеччина. У 1990-1993 рр. багато підприємств Німеччини зіштовхнулись з економічними труднощами, а найпершими були території що розташовані на колишній НДР. Політикою країни було запроваджено реструктуризацію, залучення іноземних інвестицій та приватизацію[18]. Наприклад, Volkswagen досить стрімко інвестував у вдосконалення технологічні, для того щоб зберегти свою конкурентоспроможність. У 2008 р. уряд країни запровадив програму Kurzarbeit (Короткострокова робота), яка дозволила підприємствам скоротити робочі години працівників а не звільнювати їх, а країна компенсувала частину втраченої заробітної плати. Саме ця програма допомогла таким підприємствам, як Volkswagen та Siemens зберегти свій персонал. У 2009 році було створено програму підтримки середніх підприємств яка мала назву «Mittelstand» [4]. За допомоги цієї програми було запроваджено кредитування середніх та малих підприємств через державні банки, такі як KfW, саме це дало доступ підприємствам до пільгових кредитів і гарантій, які мали фінансові труднощі. У 2020 році під час пандемії COVID-19 урядом була створена програма фінансової підтримки підприємств, завдяки їй, малим та середнім підприємствам було надані гарантії, а також субсидії для покриття операційних витрат. Такі підприємства як Lufthansa уклали угоду з державою, яка надала інвестиції в компанію, які дозволили компанії уникнути банкрутства та створити стабільність на авіаринку[26].

Франція. У 2008 році під час глобальної фінансової кризи, яка призвела до економічного спаду урядом було надано, таким компаніям як Peugeot та Renault, фінансову підтримку за допомогою якої вони змогли уникнути різкого падіння попиту під час кризи, а також зберегти робочі місця і продовжити виробництво. Даною умовою було зберегти виробництво Франції на зобов'язання не скорочувати кількість персоналу. У 2010 році було запроваджено державні програми для стимулювання попиту, а саме програма субсидій на покупку нових



автомобілів з низьким рівнем викидню, за допомогою даної програми було підтримано автомобільну промисловість а також це стимулювало попит[26]. У 2020 році під час пандемії COVID-19 урядом була створена програма, яка передбачувала податкові відстрочки, прямі субсидії для малого бізнесу та пільгові кредити[24]. Air France було отримано вагомий пакет підтримки, який надав компанії зберегти робочі місця та уникнути скороченню рейсів. Також підприємствам надавали кредити через державні банки, такі як BPIFrance, для покриття поточних витрат та забезпечення ліквідності.

Стосовно антикризового управління підприємствами в Україні, вони також особливо актуальні через постійні економічні кризи, політичні нестабільності, світові економічні потрясіння та особливо військові конфлікти. Розглядаючи досвід нашої країни можна ствержувати, що управління кризою на підприємствах потребує вагомих підходів, які включають державну підтримку, зміни в законодавстві, залучення фінансової допомоги, ефективний процес антикризового управління та їх реструктуризацію.

У 2008 році сталась світова фінансова криза, яка значно вплинула на економіку нашої України, через те, що вона залежала від експорту металургії, а також від інвестицій інших країн. Саме це призвело до стрімкого зменшення попиту на українські товари, девальвацію гривні, валютних надходжень та загальної нестабільності економіки[35].

У 2009 році металургійні та машинобудівні підприємства, такі як «Метінвест», запровадили програми підвищення енергоефективності, зниження витрат та оптимізації виробництва для того щоб залишитись конкурентоспроможними на ринку. Також було підтримано експартерів за допомогою податкових пільг і спрощенню процедур митного оформлення для стимулювання зовнішньої торгівлі.

У 2014-2015 рр. була політична та економічна криза через військовий конфлікт на сході України та анексія Криму яку спричинила Росія, через це відбулись дуже серйозні економічні труднощі. Наша країна зазнала економічних

труднощів, багато підприємств втратили доступ до ресурсів та ринку, а наша національна валюта була знеціненою.

У 2014 році Україні було надано фінансову допомогу від міжнародних фінансових установ, таких як Світовий банк і МВФ. Для стабілізації економіки країни та забезпечення фінансової допомоги підприємствам, Україною було підписано договір кредиту на 17,5 млрд доларів з МВФ. Аграрний холдинг «Нібулон» через втрату доступу до ресурсів, ринків збуту та інфраструктури реорганізував логістичні ланцюги та відкрив нові перевалочні потужності, щоб уникнути збитків а також залишитись на ринку. Також «Мотор Січ» та «Азовмаш» які розташовані в зоні конфлікту, премістили частину виробничих потужностей у безпечні регіони, саме це допомогло зберегти виробництво та забезпечити робочі місця. «Укрзалізниця» активно співпрацювала з ЄС щодо модернізації транспорту, та це допомогло зберегти перевезення і відкрити нові напрямки[26]. Також урядом нашої країни було запроваджено реформи для покращення бізнес-клімату країни. Саме ці реформи були спрямовані на дерегуляцію бізнесу, залученні інвестицій, а також спрощення податкової системи. Було створено «Офіс із залучення та підтримки інвестицій (UkraineInvest) для сприяння міжнародним інвесторам і покращення умов для ведення бізнесу. Ще було запроваджено реформи податкових пільг та зниження адміністративного тиску, вони надали зменшення податкового тиску на середній та малий бізнеси, а це дозволило підприємствам зберегти свою конкурентоспроможність в умовах кризи.

У 2020-2022 році була пандемія COVID-19 яка внесла дуже глобальну економічну кризу в країну, тому що вдарила по бізнесам, а особливо по роздрібним підприємствам, туризму, харчовому сектору та транспорту. Карантинні обмеження спричинили падінню попиту на товари та послуги, закриттю кордонів, саме це призвело до банкрутства та масових скорочень. Урядом було запроваджено антикризову політику, таку як програма «5-7-9%»[27], саме вона надавала середнім та малим підприємствам пільгові кредити. Підприємства отримували кредити за низькими відсотковими ставками для

діяльності свого бізнесу. Також «Фонд соціального страхування» покривав витрати підприємств на виплату зарплат працівникам, які були змушені взяти вудпустку через карантинні вимоги. Ще були надані податкові відстрочки та скасовані штрафні санкції за несвоєчасну сплату податків – це зберігло на підприємствах грошові потоки та допомогло уникнути банкрутства. Ще підприємствам зменшили розмір єдиного соціального внеску на працівників, що знизило витрати на оплату праці.

Укрзалізниця отримала державну підтримку для забезпечення безперервної роботи своєї компанії. Компанії було надано кредити та субсидії для покриття поточних витрат, пов'язаних із зменшенням пасажирних перевезень та обмеженнями на перевезення товарів. «Нова пошта» та «Розетка», перевело частину працівників на дистанційну працю та оптимізувало логістичні процеси.

Роздрібні мережі «АТБ» «Варуз» «Фоззи» впровадили нові способи доставки товару. Підприємства легкої промисловості «Текстиль-Контакт», перепрофілювали частину виробництва на пошиття захистних масок та медичного одягу.

У 2022 році Росією було здійснено повномасштабне вторгнення в Україну, що спричинило важку економічну кризу. Багато підприємств зупинили свою діяльність, а тим паче підприємства які опинились у зоні бойових дій. Через руйнування інфраструктури, вимушене переміщення/закриття бізнесів та перебіжного постачання наша країна зіткнулася з серйозними економічними проблемами. Тому урядом було запроваджено антикризову політику таку як «підтримка релокації бізнесу», дана політика надала субсидії на релокацію та податкові пільги для відновлення підприємств[27]. Також ще однією політикою було «Програми компенсації витрат і кредитування» за допомогою їх було створено фонд для фінансової підтримки середнього та малого бізнесів, які зазнали збитків через війну, такі фонди забезпечують видачу пільгових кредитів, гарантів та допомогу у відновленні виробництва. Україні для підтримки економіки, а особливо для розвитку бізнесу та відновлення

інфраструктури, надається міжнародна підтримка від країн ЄС, Канади, США, а також від міжнародних фінансових установ. Виробники медичних препаратів та техніки, такі як «Фармак», переналаштували свої потужності на випуск продукції, необхідної для потреб ЗСУ та цивільного населення, що забезпечувало стабільний попит.

«АрселорМіттал Кривий Ріг» зіштовхнувся зі значними труднощами у перевезенні продукції та постачанні сировини саме тому підприємством було запроваджено політику «адаптації логістичних маршрутів», за допомогою якої підприємство реорганізувало свої логістичні процеси, транспортувавши продукції з чорноморських портів на західні кордони України. Компанія розпочала переговори з європейськими партнерами щоб створити більш надійну логістику через порти країн ЄС. Ще однією запровадженою політикою було «оптимізація виробничих процесів» яка включила в себе зосередження ресурсів на випуск найбільш требованої металопродукції, та це дозволяє зменшити витрати на сировину та енергоресурси.

Останнім прикладом вдалої антикризової політики є швейна фабрика «Астра-Люкс», яка спеціалізується на виробництві одягу для внутрішнього ринку та експорту, вона зіткнулась з проблемою зниження попиту та перебоями з постачанням тканини. Через проблеми у компанії вона створила політику «залучення нових замовників та експортну орієнтацію». Компанія почала активно співпрацювати з європейськими замовниками, які шукали альтернативу постачальників з Азії, саме ця політика дозволила залучити нові експортні ланцюги та збільшити обсяг виробництва. Також «Астра-Люкс» створила онлайн-платформи на яких можливо здійснити онлайн-покупку та оплату товару, цим саме підвищило попит на свою продукцію[27]. Також «Астра-Люкс» запровадило ще одну антикризову політику своєї компанії, таку як «інвестиції у модернізацію обладнання», запроваджена політика дала змогу компанії оновити виробничі лінії та знизити собівартість продукції, також вона запропонувала конкурентні ціни на свої товари і продовжила працювати навіть в умовах кризи.

Дана політика дала змогу зменшити компанії відсоток браку і збільшити продуктивність, для того щоб здійснювати великі обсяги замовлень на експорт.

Отже, як ми бачимо, антикризова політика управління підприємством це ключовий фактор кожної компанії як зарубіжної так і вітчизняної, в умовах глобальної економічної кризи, політичної нестабільності, пандемії та інших чинників розвитку підприємства. Виявлено, що успішна політика повина включати: гнучкість, адаптацію до нестабільних умов економіки, диверсифікацію продукції та активну державну підтримку. Зарубіжні підприємства зокрема покладаються на фінансову допомогу держави та інвестиції інших країн для збереження своєї економіки, а ось вітчизняні підприємства акцентують увагу на релоксації, перепрофілюванні виробництва та співпраці з міжнародними партнерами. Усі ці заходи дозволять не лише використовувати під час настання криз на підприємствах, а й закласти ці основи в формуванні вдалої політики кожного підприємства для майбутнього розвитку підприємства.

### 3.2 Рекомендації щодо формування політики антикризового управління СП «Криворізький відділ матеріально-технічного забезпечення»

Кожному підприємству дуже важливо мати свою специфічну політику антикризового управління, зокрема СП «Криворізький ВМТЗ», яке розглядається в даній роботі.

Дослідження СП «Криворізький ВМТЗ» в аспекті формування політики антикризового управління показало, що дане підприємство недостатньо повно використовує сукупність методів антикризового управління в своїй діяльності, тому що на підприємстві взагалі відсутня розробка і затвердження щодо антикризової політики.

На базі розглянутого матеріалу у розділах 1 та 2 даної магістерської роботи мною було запропоновано можливий варіант політики антикризового управління СП «Криворізький ВМТЗ», який представлено на рис. 3.1

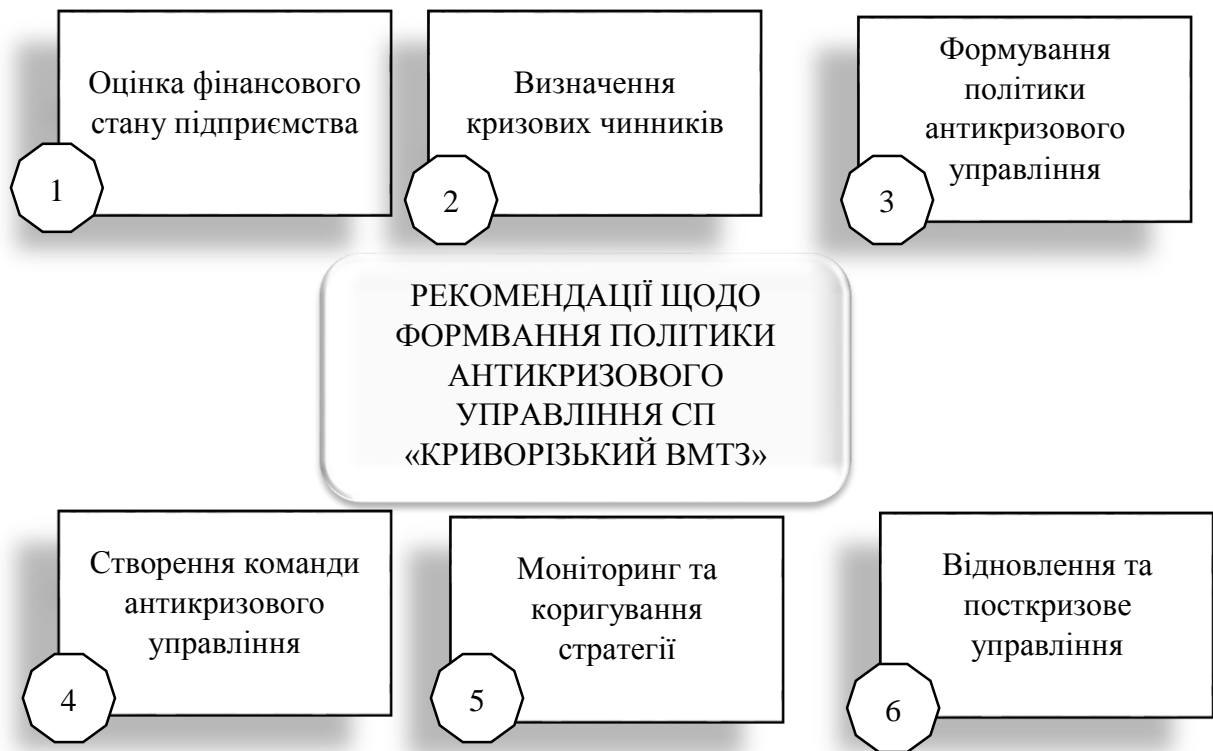


Рисунок 3.1 – Рекомендації щодо формування політики антикризового управління СП «Криворізький ВМТЗ»

Запроваджуючи дану політику антикризового управління СП «Криворізький ВМТЗ» дозволить поступово зменшувати рівень збитку і в кінці вийти в зону прибутковості. Конкретизуємо основні складові представленої політики антикризового управління СП «Криворізький ВМТЗ» з рисунку 3.1.

Першим елементом і найтрудомістким є оцінка фінансового стану, яка дозволяє виявити основні проблеми, ризики, а також визначити наскільки серйозним є кризовий стан. Остання зазначена проблема наведена на рисунку 3.1 складова «визначення кризових чинників», тому що для розуміння яка саме в нас криза потрібно визначити чинники які призвели доданої кризової ситуації, такі як: економічна нестабільність, зміни в законодавстві, конкуренція, або ж високі витрати, малі продажі, неефективне управління.

Аналізуючи фінансовий стан ми отримуємо повну інформацію щодо його платоспроможності, ліквідності рентабельності та інше, далі ми бачимо критичні показники, які потребують негайного втручання. Саме тому у розділі 2 було проаналізовано фінансовий стан СП «Криворізький ВМТЗ», і виявлено, що :

коефіцієнт поточної ліквідності значно нижчий за норматив, зниження до 0,14 у 2023 році свідчить про критичний стан; коефіцієнт швидкої ліквідності не перевищує показник 0,044, що вказує на слабку здатність швидко покривати зобов'язання; абсолютна ліквідність дорівнює практично нулю що відображає відсутність резервів у вигляді грошових коштів; відбувається коливання частки основних засобів у активах, а це свідчить про нестабільність фінансування; зменшення коефіцієнта зносу у 2023 році, що вказує на модернізацію обладнання, проте низький коефіцієнт оновлення активів говорить про недостатність інвестицій у заміну; коефіцієнт автономії має негативне значення та високий рівень концентрації залученого капіталу, який свідчить про критичну залежність від позикових коштів; відбувається постійне погіршення чистого оборотного капіталу, що вказує на посилення ризиків неплатоспроможності.

Для уточнення результатів даної складової наведеної політики, доцільно проводити факторний аналіз, щоб зрозуміти, які саме чинники найбільше вплинули на збитковість. Для факторного аналізу нам спочатку потрібна формула прибутку[25].

$$\text{ЧП} = \text{ДР} - \text{С} + \text{ІОД} + \text{ІД} - \text{ІОВ} - \text{ВФ} \quad (3.1)$$

Тепер побудуємо табл. 3.1 де зазначено показники які потрібні для факторного аналізу.

Таблиця 3.1 – Показники факторного аналізу збиткової діяльності  
СП «Криворізький ВМТЗ»

№ з/п	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				тис.грн	%
1.	Дохід від реалізації продукції (ДР)	9398	9203	-195	97,93
3.	Собівартість продукції (С)	(9396)	(9171)	-225	97,61
2.	Інші операційні доходи (ІОД)	503	3849	3346	765,21
4.	Інші операційні витрати (ІОВ)	(6641)	(5032)	-1609	75,77
5.	Інші доходи (ІД)	-	32	32	-
6.	Фінансові витрати (ВФ)	-	(52)	52	-
7.	Чистий прибуток (збиток) (ЧП)	(6136)	(1171)	(4965)	19,08

Наведемо формулу чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Виручка залежить від ціни реалізації продукції, кількості реалізації та асортименту, формула розрахунку наступна[25].:

$$ДР = \text{Обсяг реалізації} * \text{Види продукції} * \text{Ціна одиниці продукції} \quad (3.2)$$

Нам також потрібна формула факторної моделі собівартості реалізованої продукції[25].:

$$С = \text{Види продукції} * \text{Обсяг реалізації} * \text{Змінні витрати на одиницю продукції} \quad (3.3)$$

За допомогою фінансової звітності (додаток Є-Ж) ми не можемо виявити вплив всіх наведених факторів, тому нам потрібно визначити питому вагу виробленої та реалізованої продукції, обсяг випуску, ціну а також собівартість одиниці продукції. Знаючи середній індекс цін можна врахувати вплив обсягу реалізованої/випущеної продукції, а також зміни ціни на розмір чистого прибутку.

Тож, згідно даних Держкомстату України у 2022-2023 рр. індекс цін становив 115,9%

Тепер перейдемо до розрахунку зміни доходу від реалізації відд впливу факторів. З наведеної таблиці 3.1 ми бачимо, що дохід за рік зменшився, і це виникло через змін ціни реалізації та обсяг реалізованої продукції. Далі перейдемо до розрахунку кожного наведеного фактора:

$$\Delta ДР_{ц} = ДР_{2023} - ДР_{2022} : 1,16 = 9203 - 9203 : 1,16 = 1269,38 \text{ тис.грн}$$

$$\Delta ДР_{о} = ДР_{2023} : 1,16 - ДР_{2022} = 9203 : 1,16 - 9398 = -1464,38 \text{ тис.грн}$$

Відповідно до розрахунку можна зробити висновок, що зростання цін збільшило виручку від реалізації на 1269,38 тис.грн, а збільшення обсягу виробництва призвело до зменшення виручки.

Далі проаналізуємо як наші фактори впливають на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). З таблиці 3.1 ми бачимо, що собівартість за рік збільшилась на 360 тис.грн, та темп приросту складає 97,61%.

$$\Delta С_{ц} = С_{2023} - С_{2022} : 1,05 = 9171 - 9171 : 1,05 = 1264,97 \text{ тис.грн}$$

$$\Delta С_{о} = С_{2023} - С_{2022} - \Delta С_{ц} = 9171 - 9396 - 1264,97 = -1489,97 \text{ тис.грн}$$



З нашого розрахунку виходить, що за за рахунок зміни ціни собівартість збільшилась на 1264,97 тис.грн, а за рахунок зміни випуску продукції собівартість зменшилась на 1489,97 тис.грн.

Отже, ми виявили, що ціна продукції впливає на собівартість та дохід від реалізації (виручка), а отже, їх зміни впливають на розмір чистого прибутку. Зараз розрахуємо чистий прибуток, а саме як на нього впливає ціна:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{Ц}} = \Delta\text{ДР}_{\text{Ц}} - \Delta\text{С}_{\text{Ц}} = 1269,38 - 1264,97 = 4,41 \text{ тис. грн}$$

Ми бачимо, що за рахунок зростання ціни збиток збільшився. Далі здійснимо розрахунок як вплинули інші операційні доходи, інші операційні витрати, фінансові витрати та інші доходи на наш збиток:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{ІОД}} = \text{ІОД}_{2023} - \text{ІОД}_{2022} = 3849 - 503 = 3346 \text{ тис.грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{ІОВ}} = \text{ІОВ}_{2023} - \text{ІОВ}_{2022} = 5032 - 6641 = -1609 \text{ тис.грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{ФВ}} = \text{ФВ}_{2023} - \text{ФВ}_{2022} = 52 - 0 = 52 \text{ тис.грн}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{ІД}} = \text{ІД}_{2023} - \text{ІД}_{2022} = 32 - 0 = 32 \text{ тис.грн}$$

Згідно нашого розрахунку видно, що за рахунок інших операційних доходів та інших доходів, які збільшились наш збиток зменшився на 3346 тис. грн, за рахунок зменшення витрат на 1609 тис. грн все рівно підприємство має збитки у розмірі 1171 тис.грн.

Тепер для більшого розуміння наведемо табл. 3.2 де зазначимо всі знайдені показники і зробимо висновок.

Таблиця 3.2 – Узагальнена таблиця впливу основних чинників на величину збитку СП «Криворізький ВМТЗ»

№ з/п	Показник	Сума, тис.грн
1.	Зміна ціни ( $\Delta\text{ЧП}_{\text{Ц}}$ )	4,41
2.	Обсяг реалізації ( $\Delta\text{ДР}_{\text{о}}$ )	-1464,38
3.	Обсяг випуску ( $\Delta\text{С}_{\text{о}}$ )	-1489,97
4.	Фінансові витрати ( $\Delta\text{ЧП}_{\text{ФВ}}$ )	52
5.	Інші операційні доходи ( $\Delta\text{ЧП}_{\text{ІОД}}$ )	3346
5.	Інші доходи ( $\Delta\text{ЧП}_{\text{ІД}}$ )	32
6.	Інші операційні витрати ( $\Delta\text{ЧП}_{\text{ІОВ}}$ )	-1609
7.	Усього	(4965)

Якщо обчислити дані з таблиці 3.2 враховуючі всі їх знаки то виходить сума 4965 тис.грн, а так як дана сума сходиться з абсолютним відхиленням стовпчика «Чистий прибуток (збиток)», то ми можемо стверджувати що нашу розрахунки виконано вірно. І ми бачимо що сума збитку у 2023 році зменшилась на 4965 тис.грн. і має суму у розмірі 1171 тис.грн, це добрий показник для даного підприємства.

Після всіх здійснених розрахунків по СП «Криворізький ВМТЗ» ми можемо більш досконало визначити кризові чинники, а саме на підприємстві значні труднощі в управлінні ліквідністю, платоспроможністю та структурою капіталу, тому для зменшення ризику банкрутства, слід: 1) переглянути структуру активів для збільшення частки оборотних активів, залучити інвестиції для покриття поточних зобов'язань; 2) продовжувати скорочувати строки погашення дебіторської та кредиторської заборгованості для оптимізації кредитної політики підприємства; 3) підвищувати коефіцієнт оновлення основних засобів для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності; 4) збільшити частку власного капіталу шляхом залучення інвесторів для того щоб бути менш залежними від позикових коштів; 5) запровадити ефективніше управління оборотними активами для підвищення оборотності.

Третьою складовою щодо розробки політики антикризового управління підприємством є «формування політики антикризового управління» в даній політиці потрібно запроваджувати стратегічні кроки для налагодження ситуації, наприклад: управління ризиками через диверсифікацію продукції, послуг, вихід на нові ринки або перехід до нових видів діяльності, також запровадити зниження витрат шляхом оптимізації виробничих процесів і мінімізації непрямих витрат, а ще треба зазначити реструктуризацію активів через продаж неприбуткових активів[13]. Впроваджена політика дозволить СП «Криворізький ВМТЗ» поступово зменшувати боргове навантаження, оптимізувати витрати та підвищити доходи.

Четвертою складовою є створення команди антикризового управління, тому що під час кризи треба сформувати команду, яка буде відповідальною за

реалізацію антикризових заходів, таку як: фінансові аналітики які будуть відстежувати платоспроможність, ліквідність підприємства; менеджери з ризиків для управління кризовими факторами. Дана команда дасть уникнення хаотичних дій, які можуть посилити кризу, та дасть ефективне прийняття рішень на оперативне реагування на зміни ситуації.

Пятою складовою є моніторинг та коригування стратегії, тому що кризові ситуації потребують негайного втручання, тому важливо: впровадити систему моніторингу ключових показників ефективності; оцінювати ефективність реалізації стратегії та своєчасно вносити свої корективи; переглядати план дій залежно від змін внутрішнього та зовнішнього середовищ[15]. Впровадження цієї складової дасть можливість оперативно виправляти недоліки у впровадженні стратегії.

Останньою шостою складовою є відновлення та посткризове управління, тому що після стабілізації підприємства важливо здійснити: відновлення активів і ресурсів, які були затрачено під час кризової ситуації; через впровадження заходів, які попередять майбутні кризи забезпечити стійкий розвиток підприємства, наприклад застосуванням бенчмаркінгу або створенням резервів.

Отже, можемо зробити висновок що, формування політики антикризового управління підприємством треба адаптувати під умови ринку, які з часом змінюються під впливом різних факторів, тим самим зберегти стабільність підприємства. Ефективне антикризове управління базується на формуванні політики антикризового управління підприємством шляхом комплексних підходів, постійному моніторингу фінансових показників, злагодженій командній роботі, все це дозволяє підприємству долати кризові періоди. СП «Криворізький ВМТЗ» за результатом діяльності 2023 року є збитковим, і збиток склав 1171 тис.грн, тому метою представленого антикризового управління для СП «Криворізький ВМТЗ» є поступове зменшення збитку і в майбутньому вирішення проблеми збитковості та вихід на позитивні фінансові результати, а саме на отримання прибутку.

## ВИСНОВКИ

1. Визначено, що антикризове управління підприємством – це система заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, їх подолання та забезпечення стійкості й розвитку підприємства в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів. Обґрунтовано, що актуальність обумовлена зростаючою динамікою економічних ризиків, що вимагає необхідного підходу до управління кризами.

2. Розглянуто основні функції антикризового управління, такі як: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, мінімізація втрат та упущених можливостей, стабілізація нестійких ситуацій. Завданням політики антикризового управління підприємством є прогнозування ризиків, оптимізація витрат і ресурсів, забезпечення фінансової стабільності та розвитку підприємства. Виявлено, що ефективне антикризове управління базується на використанні таких інструментів, як реструктуризація, реінжиніринг, диверсифікація і бенчмаркінг.

3. Розглянуто інформаційне забезпечення щодо аналізу антикризового управління, яке включає в себе: законодавчу базу, статистичну та фінансову звітність, а також звітність управлінського обліку. Виявлено, що ефективне антикризове управління є критично важливим для виявлення фінансових проблем, моніторингу ризиків і розробки стратегічних рішень.

4. СП «Криворізький ВМТЗ» спеціалізується на забезпеченні матеріально-технічних потреб підрозділів Криворізької дирекції залізничних перевезень, а також на додатковій діяльності, яка включає виробництво продукції пошивочною майстернею, зберігання ТМЦ та надання послуг з їх перевезення. Фінансово-господарський аналіз підприємства за 2020-2023 рр. демонструє нестабільність його діяльності. Хоча у 2021 році відбулося покращення показників, у 2022-2023 рр спостерігається зниження доходів, скорочення активів і накопичення збитків, що призвело до від'ємного значення власного капіталу.

5. Проаналізовано фінансовий стан СП «Криворізький ВМТЗ» за 2020-2023 рр., у результаті якого виявлено, що підприємство має суттєві труднощі в

управлінні ліквідністю, платоспроможністю, майнового стану та рентабельності. Основні проблеми підприємства полягають у низьких показниках ліквідності: 1) коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності залишаються значно нижчими за рекомендовані значення, що вказує на критичну неспроможність підприємства покривати короткострокові зобов'язання; 2) абсолютна ліквідність дорівнює нулю, що вказує на відсутність грошових коштів. Виявлені труднощі у майновому стану: 1) коефіцієнт зносу основних засобів до 2022 року збільшувався, через старіння активів, однак у 2023 році відзначено покращення через модернізацію; 2) коефіцієнт оновлення залишається на низькому рівні, що сигналізує про недостатні інвестиції в основні засоби. Щодо ділової активності на підприємстві відбувається зростання оборотності активів та зменшення строку погашення дебіторської заборгованості що є позитивними змінами, але низька мобільність активів та залежність від позикових коштів створюють значні ризики. Рентабельність була позитивною лише у 2021 році, а ось по іншим рокам СП «Криворізький ВМТЗ» демонструє збиткову діяльність, що вказує на незадоволену прибутковість. У СП «Криворізький ВМТЗ» виявлено від'ємний власний капітал і низький коефіцієнт автономії, а це свідчить про залежність від зовнішнього фінансування та загрозу банкрутства.

6. Здійснена оцінка ліквідності балансу та виявлено, що за всьох років баланс підприємства має порушену ліквідність, відповідно до інтегральної бальної оцінки підприємство перебуває у зоні критичного рівня ризику. Розраховано ключові моделі прогнозування банкрутства (Альтмана, Таффлера, Терещенко, Спрігетайта, Турило/Святенко). Модель Альтмана у 2020, 2022, 2023 рр. показала дуже високу ймовірність банкрутства ( $Z < 1.8$ ); у 2021 році стан трохи поліпшився, але показник був критичним ( $Z = 0,44$ ). Модель Таффлера на всіх етапах ймовірності банкрутства вважається малою ймовірною ( $Z < 0.3$ ). Модель Терещенко за 2020, 2021, 2023 рр. виявлено високі ризики банкрутства ( $Z < 2$ ). У 2022 році ймовірність банкрутства була мінімальною ( $Z = 3,88$ ). Модель Турило/Святенко: за 2020, 2022 і 2023 рр. вказує на глибоку кризу ( $S < -2$ ). У 2021 році спостерігається висока ймовірність банкрутства ( $1 < S < 3$ ). Ймовірність

банкрутства за результатами більшості моделей оцінюється як висока, що підтвержує потребу в терміновому впровадженні антикризових заходів.

7. Розглянуто зарубіжний досвід щодо політики антикризового управління підприємством таких країн, як Греція, Великобританія, Німеччина, Франція, США, Японія та виявлено, що їх антикризова політика ґрунтувалась переважно на державній підтримці підприємств через пільгові кредити, субсидії, реструктуризацію боргів, податкові пільги та стимулювання зайнятості. В умовах економічних і фінансових криз, країни поклалися на оптимізацію витрат, технологічну модернізацію, підтримку експорту та адаптацію до змін ринкових умов. Також розглянуто вітчизняний досвід щодо політики антикризового управління підприємством, яка набуває особливого значення через часті економічні потрясіння, війчкові конфлікти та нестабільність. У період фінансової кризи 2008 року підприємства, такі як «Метінвест», запроваджували програми підвищення енергоефективності та зниження витрат. У 2014-2015 рр через війну на сході України та анексію Криму значна увага приділялася релокації виробничих потужностей (наприклад, «Мотор Січ»), міжнародній фінансовій практиці (кредити МВФ), а також модернізації транспортної інфраструктури («Укрзалізниця»). У 2020-2022 рр. пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення Росії змусили підприємства адаптуватися до нових умов: програми підтримки бізнесу («5-7-9»), релокація підприємств, перепрофілювання виробництва, а також співпраця з міжнародними партнерами для залучення фінансування та оптимізації логістичних процесів. Також виявлено, що політика антикризового управління буде успішною, якщо буде: гнучкість, адаптація до умов кризи, державна підтримка, диверсифікація продукції, інвестиції в модернізацію та активне використання інноваційних підходів.

8. Здійснено рекомендації щодо формування політики антикризового управління СП «Криворізький ВМТЗ», такі як оцінка фінансового стану підприємства, розробка політики антикризового управління, формування стратегії, створення команди антикризового управління, моніторинг і коригування стратегії, відновлення та посткризове управління. Сформована

політика антикризового управління забезпечить СП «Криворізький ВМТЗ» стабілізацію фінансового стану, зниження ризику банкрутства, підвищення ефективності роботи підприємства та створення основи для довгострокового розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 328 с.
2. Бердар М.М. Фінанси підприємств: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ., 2020. 464 с.
3. Бердар М.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
4. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємств: навч. посіб: Київ: Ніка-Центр, 2004. 720 с.
5. Бланк І. О., Ситник Г. В., Корольова-Казанська О. В. Фінансова стратегія підприємства: монографія. Київ: КНТЕУ, 2009. 147 с.
6. Гончар І. О. Інструменти антикризового менеджменту як фактор виживання ТНК. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/economy-m115/world-economy-and-international-economic-relations-m115/25156m115067>
7. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10(151). 82 с.
8. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економіка, організація і управління підприємством»*. 2014. № 1. с.156. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_24) (дата звернення: 21.11.2024)
9. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52).
10. Дорошенко А. П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 3. URL: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua).



11. Дорошук Г. А. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія. Одеса : «Освіта України», 2017. 244 с. URL: <http://surl.li/osmrm> (дата звернення: 21.11.2024).
12. Іванюк Т.Ю. Теоретичні засади управління прибутком підприємства. URL : <http://eztuir.ztu.edu.ua/7793/1/>
13. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник економічного зростання. URL: [http://sophus.at.ua/IA\\_2016\\_1/12\\_ivchenko\\_larisa-diversifikacija\\_dijalnosti\\_pidp.pdf](http://sophus.at.ua/IA_2016_1/12_ivchenko_larisa-diversifikacija_dijalnosti_pidp.pdf). (дата звернення: 24.11.2024)
14. Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Економіка і менеджмент культури. 2016. № 2. с. 103
15. Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42(3). с. 175.
16. Кобилецький В. Р., Показники майнового стану. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL:: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/94-analiz-majna> (дата звернення: 21.11.2024)
17. Ковалевська А.В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016.
18. Коваленко О.Г. Деякі особливості антикризового управління підприємством. Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємство». 2008. №6. 100 с.
19. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. Київ: Кондор, 2016. 324 с
20. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII: станом на 24 серпня 2024р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 21.11.2024)
21. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>(дата звернення: 21.11.2024)
22. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

23. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. Економіка та суспільство. 2017. Випуск 8. с. 278-281.

24. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства. Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2016. Том 4.

25. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 302 с.

26. Марцин В.С. Економіка торгівлі : підручник. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2020. 603 с.

27. Мірошніченко О.Ю. Механізм управління прибутком вітчизняних підприємств. URL: [http://www.business-inform.net/pdf/2014/5\\_0/280\\_285.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2014/5_0/280_285.pdf).5.

28. Мних Є. В. Фінансовий аналіз : підручник. Київ:КНТУ, 2014. 536 с.

29. Олександренко Т. О. Ефективна реструктуризація: від чого залежить успіх. Антикризоровий менеджмент. 2007. №12. С. 9–13.

30. Онисько С.М. Марич П.М. Фінанси підприємств : підручник для студентів вищих закладів освіти. 2-ге вид., випр. і доп. Львів : Магнолія Плюс, 2006. 367 с.

31. Поважний О.С, Орлова Н.С., Харламова А.О. Корпоративне управління: підручник. Київ.: Видавництво Кондор, 2013. 244 с.

32. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. Фінанси підприємств : підручник. 7-ме вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2018. 552 с.

33. Положення про регіональну філію «Придніпровська залізниця»

34. Положення про СП «Криворізький ВМТЗ»

35. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2015/10.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf)

36. Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої

здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара:наказ Міністерства фінансів України від 14.07.2016 р. №616. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#Text> (дата звернення: 21.11.2024)

37. Птахіна О.М.Антикризове управління: навч.посіб. Старобільськ: ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2017. 163 с.

38. Пшенична К. М., Пічугіна М.А. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. Економіка та суспільство, 2023.Випуск 57. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3161/3084>(дата звернення: 21.11.2024)

39. Рижанкова О. І., Турило А. М. Теоретико-методичні аспекти щодо удосконалення сутності категорії «фінансові ресурси підприємства». *Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0*: матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті почесного проф. ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка, м. Тернопіль, 11 жовтня 2024 р. Тернопіль, 2024.

40. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. Фінансовий аналіз: Ч. 2. Спеціальні методи фінансового аналізу: навч. посіб. Дніпро: НМетАУ, 2016. 76 с.

41. Супрун, В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. №2(18). с.403.

42. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч.посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 412 с.

43. Ткаченко І. П. Фінансовий аналіз: консп. лекц.для студ. усіх форм навч. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 223 с. URL:<http://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/36/7-36-k192.pdf>. (дата звернення: 21.11.2024)

44. Турило А. М., Турило А. А. Цінність людини і людський капітал-фундаментальні чинники фінансово-економічного розвитку суб'єктів господарювання: навч. посіб. Кривий Ріг: Видавець Роман Козлов, 2022. 140 с.

45. Турило А.М., Святенко С.В. Інформаційна логіко-економічна модель прогнозування кризових явищ на промислових підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. Житомир, 2011.

46. Турило А. М. Тіщенко С.С. Антикризове управління через призму стратегічного управління і балансового розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава. Електронне наукове фахове видання*. Тернопіль, 2024. Вип. 2(31).

47. Фінансовий аналіз та звітність: аналіз платоспроможності та ліквідності. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/22graboveckij\\_finansovyj\\_analiz\\_zvitnist/link-4/4.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/22graboveckij_finansovyj_analiz_zvitnist/link-4/4.html) (дата звернення: 21.11.2024)

48. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво». 2009. №1. 232 с.

49. Шевцова О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2013. Вип. 7(4). С. 132-236.

50. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник 2-ге вид. Київ: Знання, 2013. 375 с.

51. Шепетньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 193 с.

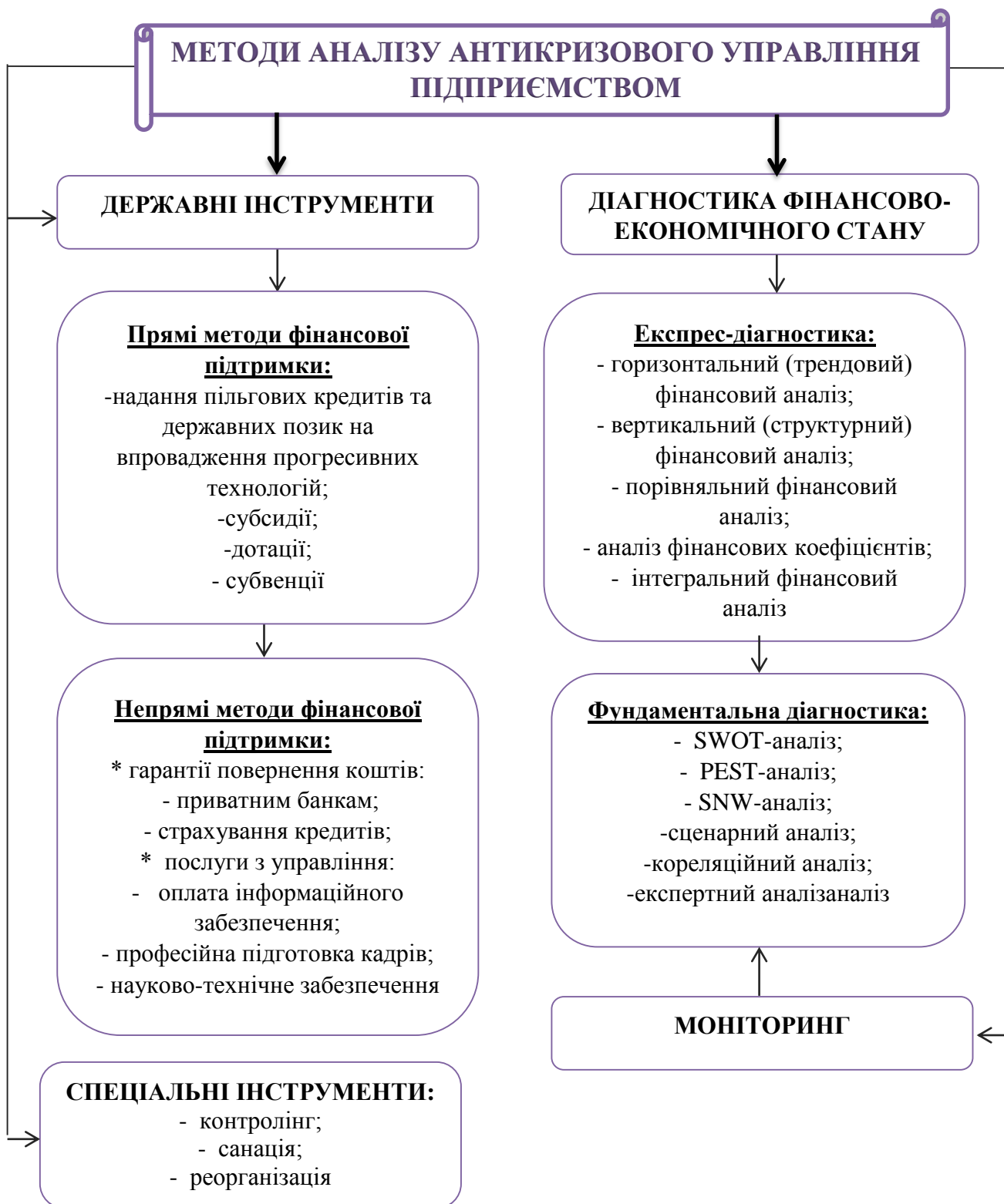
52. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с

53. Школьник І. О. Фінансовий аналіз. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 368 с. URL: <http://cul.com.ua/preview/fash.pdf>. (дата звернення: 21.11.2024)

54. Штангрет А.М., Копилук О.І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с

## ДОДАТКИ

## Додаток Е



## Баланс за 2020-2023 рр.

Актив	Код рядка	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	192	52	52	0
Основні засоби:	1010	10129	10493	9770	8984
первісна вартість	1011	15196	16431	16446	16520
знос	1012	5067	5938	6676	7536
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	656
<b>Усього за розділом I</b>	1095	10321	10545	9822	9640
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	2687	6716	4959	2263
Виробничі запаси	1101	2687	6716	4959	2263
Незавершене виробництво	1102	0	12394	5917	12827
Готова продукція	1103	0	0	0	0
Товари	1104	0	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	256	138	112	17
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9	5	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	0	0	0	0
Готівка	1166	0	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	1	1	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	344	244	166	145
<b>Усього за розділом II</b>	1195	3300	7104	5237	2425
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	13621	17649	15059	12065

## Продовження Додатку Є

Пасив	Код рядка	2020	2021	2022	2023
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0	0	0	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	52	52	52	52
Емісійний дохід	1411		0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412		0	0	0
Резервний капітал	1415		0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(635)	1806	(4330)	(5501)
Неоплачений капітал	1425		0	0	0
Вилучений капітал	1430		0	-9	-9
Інші резерви	1435		0	0	0
Неконтрольована частка	1490		0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	(583)	1858	-4278	-5449
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Довгострокові забезпечення	1520	308	270	270	270
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535		0	0	0
Призовий фонд	1540		0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545		0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	308	270	270	270
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600		0	0	0
Векселі видані	1605		0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість					
за довгостроковими зобов'язаннями	1610		0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	2245	14984	1237	837
за розрахунками з бюджетом	1620	23	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	11376	438	17718	16224
за страховою діяльністю	1650		0	0	0
розрахунками зі страхування	1625	26	0	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	107	0	0	0
Продовження Додатку Є					
Поточні забезпечення	1660	42	62	82	164
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0	0

Інші поточні зобов'язання	1690	77	37	30	19
<b>Усього за розділом III</b>	1695	13896	15521	19067	17244
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	13621	17649	15059	12065

Додаток Ж

**Звіт про фінансові результати за 2020-2023 рр.**

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6270	7599	9392	9203
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6204)	(7563)	(9390)	(9171)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	66	36	2	32
Валовий: збиток	2095	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	6317	14648	509	3849
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	0	0	0	0
Витрати на збут	2150	0	0	0	0
Інші операційні витрати	2180	(6888)	(12281)	(6647)	(5032)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0	0	0
Продовження Додатку Ж					
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	2403	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(506)	0	(6136)	(1151)



Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0	0
Інші доходи	2240	0	0	0	32
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	(34)	(32)	0	(52)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0
Інші витрати	2270	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	2371		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(540)	0	(6136)	(1171)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	2371	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(540)	0	(6136)	(1171)

**Deloitte.**



**СЕРТИФІКАТ**

Світлана Тіщенко  
успішно прослухав(ла) курс лекцій  
«Бізнес очима власника: From Start-up to IPO 2023»

21 листопада – 15 грудня, 2023  
12 годин

Егор Григоренко  
Партнер «Делойт» в Україні

© 2023 ТОВ «Делойт энд Туш ЮСК». Усі права збережені.

GLOBAL  
MONEY  
WEEK

Національний  
банк України

ТАААН

За підтримки  
USAID  
Проєкт USAID  
«ІНВЕСТИЦІЇ ДЛЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ»

# СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА

конкурсу найактивніших закладів освіти – учасників Global Money Week

ОТРИМУЄ

Криворізький національний університет

Директор Департаменту комунікацій НБУ

Юлія ЄВТУШЕНКО









FIELD OF «ECONOMICS AND ADMINISTRATION»  
IN THE INTERNATIONAL COMPETITION OF STUDENT SCIENTIFIC WORKS

# «BLACK SEA SCIENCE 2024»

organized by  
Odesa National University of Technology  
Odesa, Ukraine



## Certificate of participation

*Improving the forecasting of crisis events in domestic enterprises*

*authored by*

***Tishchenko Svitlana, Nesterenko Vladyslav***

*under the supervision of*

***Sviatenko Serhii, Korolenko Rita***

Head of the Organizing Committee  
Rector of Odesa National  
University of Technology  
**Larysa IVANCHENKOVA**



President of Odesa National  
University of Technology  
**Bogdan IEGOROV**



Vice-Rector for Scientific Work  
and International Relations of  
Odesa National University of  
Technology  
**Olga OLSHEVSKA**



Head of the Jury in the field of  
"Economics and Administration"  
**Kateryna KOZAK**



RSS-2024.0.53

Криворізький національний університет

Кафедра фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку

**ВІДГУК**

на кваліфікаційну (магістерську) роботу  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

- Здобувача Грищенко Світлана Сергіївна
- Тема кваліфікаційної (випускної) роботи: Формування політики амортизаційного управління підприємствами
- Обсяг роботи: 65 с., 18 табл., 14 рис., 3 додатків.
1. Актуальність теми: Актуальність даної проблеми є темою конкурсного розвитку підприємств
2. Відповідність змісту роботи вибраній темі та ступінь її розкриття: Зміст роботи відповідає вибраній темі
3. Характеристика рівня теоретичної підготовки, вмінь і навичок здобувача: Теоретична підготовка надійного рівня
4. Оцінка самостійності виконання випускної роботи: Високий рівень самостійності
5. Дисциплінованість здобувача в роботі, відвідування ним запланованих консультацій та виконання рекомендацій керівника: Дисциплінована в роботі зразково! Рекомендації не є повним відсутні.
6. Позитивні сторони роботи, її практичне значення, наявність елементів новизни: 1. Точна білий підхід до оцінки амбіційної діяльності підприємства.  
2. Посадилися, що впливає в науку, а саме.
7. Недоліки і зауваження по роботі: 1. Матриця 2.9 і 2.2 маловірної роботи розкриті недостатньо повно.  
2. Окремі зауваження до змісту роботи і таблиць.
8. Загальні висновки по роботі: Висн. політикою (с. 3, 40, 41, 42, 43) Робота рекомендується до захисту
- Рекомендована оцінка роботи: « Відм. 50,0 »
- Науковий керівник Грищенко А.К. "09" 12 2024р.

Криворізький національний університет

Кафедра фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку

**РЕЦЕНЗІЯ**

на кваліфікаційну (магістерську) роботу  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Здобувача Тришукенко Світлани Сергіївни

Тема кваліфікаційної (випускної) роботи: Формування політики  
антикризового управління підприємством

Обсяг роботи 65 с., 18 табл., 24 рис., 3 додатків.

1. Актуальність теми: В умовах постійної нестабільності, впливу  
зовнішніх факторів на фінансово-економічну діяльність підприємства

2. Відповідність змісту роботи вибраній темі та ступінь її  
розкриття: Зміст роботи відповідає вибраній темі, сформульованій  
розкриття на високому рівні

3. Позитивні сторони роботи, її практичне значення, наявність елементів  
новизни: Додатний вплив комплексного аналізу економічного  
розвитку підприємства, розробки практичних рекомендацій щодо  
політики антикризового управління підприємством

4. Недоліки і зауваження по роботі: Суттєвими недоліками відсутні.

5. Загальні висновки по роботі :

Робота носить загальнонауковий характер, відповідає  
вимогам, рекомендаціям до дисертації

Рекомендована оцінка роботи: « Відмінно » 95/100

Рецензент [Підпис] Тришукенко С.М. "10" 11 2014 р.