

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА»)

спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Економіка підприємства

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ПТБ(ЕП)з-41  
**ОСТАПЧУК Сергій Сергійович**

(підпис)

Керівник:  
к.е.н., доцент  
Оксенюк Катерина Ігорівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

К.е.н., доцент

Гарант освітньої програми:

Камінська Ірина Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Освітня програма: Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«  »    202   р.

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*ОСТАПЧУК Сергій Сергійович*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Антикризове управління діяльністю підприємства (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»)»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Оксенюк К.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 493/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «  »    2024 р.

3. Вихідні дані до роботи бухгалтерська та статистична звітність, нормативно-правові документи, законодавча база, літературні джерела інформації тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити): ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА. ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

Лист 1. Характеристики антикризового управління підприємством

Лист 2. Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «СКФ Україна»

Лист 3. Аналіз показників ліквідності ПрАТ «СКФ Україна». Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «СКФ Україна»

Лист 4. Аналіз показників ділової активності ПрАТ «СКФ Україна»

Лист 5. Аналіз показників рентабельності діяльності ПрАТ «СКФ Україна»

Лист 6. Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана. Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Ліса

Лист 7. Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Бівера. Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Дж.Таффлера і Г.Тішоу

Лист 8. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства

Лист 9. Прогнозний план прибутку від реалізації проекту

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прий
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Оксенюк К.І.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Оксенюк К.І.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>Оксенюк К.І.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 01 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Приміт
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 29.09.2023</i>	<i>Викона</i>
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>	<i>Викона</i>
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 29.12.2023</i>	<i>Викона</i>
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 09.03.2024</i>	<i>Викона</i>
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 30.03.2024</i>	<i>Викона</i>
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 13.04.2024</i>	<i>Викона</i>
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 04.05.2024</i>	<i>Викона</i>
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 11.05.2024</i>	<i>Викона</i>
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2024</i>	<i>Викона</i>
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 04.06.2024</i>	<i>Викона</i>
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 06.06.2024</i>	<i>Викона</i>

Здобувач вищої освіти

Остапчук С.С.  
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

Оксенюк К.І.  
(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Остапчук С.С. Антикризове управління діяльністю підприємства (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра ОП «Економіка підприємства» спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, перелік джерел посилання, додатків.

Кваліфікаційна робота присвячена питанням удосконалення антикризового управління підприємства.

У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження сутності антикризового управління підприємства. Визначено методи та принципи антикризового управління підприємством. Розглянуто методи визначення ймовірності банкрутства підприємства.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику діяльності підприємства, проаналізовано основні показники діяльності підприємства. Здійснено аналіз та оцінку фінансового стану підприємства. Проведено оцінку ймовірності виникнення банкрутства підприємства.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження, обґрунтовано напрями удосконалення антикризового управління підприємства.

Ключові слова: підприємство, антикризове управління, криза, банкрутство, фінансовий стан, прибуток, рентабельність.

## ANNOTATION

Ostapchuk S.S. Anti-crisis management of the company's activities (based on the materials of PrJSC "SKF Ukraine"). Manuscript.

Bachelor's qualification work of OP "Economics of enterprise" specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, two sections, conclusions and proposals, a list of reference sources, appendices.

The qualification work is devoted to improving the anti-crisis management of the enterprise.

In the first section of the work, theoretical studies of the essence of anti-crisis management of the enterprise were carried out. Methods and principles of anti-crisis management of the enterprise are defined. Methods of determining the probability of bankruptcy of the enterprise are considered.

In the second section of the work, the general characteristics of the enterprise's activity are given, the main indicators of the enterprise's activity are analyzed. An analysis and assessment of the company's financial condition was carried out. The probability of bankruptcy of the enterprise was assessed.

The results of the study are summarized in the conclusions and proposals, and directions for improving the anti-crisis management of the enterprise are substantiated.

Key words: enterprise, anti-crisis management, crisis, bankruptcy, financial condition, profit, profitability.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність антикризового управління діяльністю підприємства	9
1.2. Принципи та методи антикризового управління підприємством	12
1.3. Оцінка ймовірності виникнення банкрутства підприємства як критерію наявності кризи	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	19
2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «СКФ Україна» та аналіз основних показників його діяльності	19
2.2. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства	25
2.3. Аналіз та оцінка ймовірності виникнення банкрутства підприємства	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	48
ДОДАТКИ	52

## ВСТУП

Мінливі умови середовища, посилення конкуренції на ринку товарів та послуг, активізація трансформаційних процесів зумовлюють появу нових викликів та загроз у забезпеченні життєдіяльності суб'єктів господарювання. Під впливом різних чинників, та зважаючи на внутрішні можливості підприємств, їх економічний розвиток зазнає циклічності. Така циклічність може проявляти наявність кризових процесів та явищ у діяльності підприємства, визначати його неплатоспроможність та низьку ліквідність. Відповідно, це потребує розробки антикризових заходів, спрямованих на покращення фінансової спроможності на ліквідності діяльності підприємства, виходу зі стану депресії чи кризи. Антикризове управління діяльністю підприємства повинне передбачати розробку превентивних заходів щодо недопущення криз, усунення загрозової ситуації, а також прийняття виважених рішень по ліквідації кризи. У сучасній літературі досить ґрунтовно розкриваються питання антикризового управління підприємства. Серед таких авторів варто виділити: Воронін О., Захаренко Н., Єпіфанова І., Докуніна К., Кузнецов Є., Лігоненко Л., Ситник Л., Терещенко О., Чернявський А. та ін. Водночас, і досі є актуальними питання антикризового управління підприємством.

Метою написання кваліфікаційної роботи є пошук напрямів антикризового управління підприємством.

Завдання, які вирішувались в процесі написання кваліфікаційної роботи наступні:

- дослідити сутність антикризового управління підприємством;
- визначити методи та принципи антикризового управління підприємством;
- навести методи визначення ймовірності виникнення банкрутства підприємства;
- навести загальну характеристику підприємства;

- здійснити аналіз та оцінку основних показників діяльності підприємства;
- провести аналіз та оцінку фінансового стану підприємства;
- визначити ймовірність виникнення банкрутства підприємства;
- розробити напрями удосконалення антикризового управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні дослідження удосконалення управління антикризовим управлінням підприємством.

В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувались методи синтезу, порівняння, економічного аналізу, прогнозування, табличні, графічні тощо.

Інформаційною базою при написанні кваліфікаційної роботи слугували фінансова звітність підприємства ПрАТ «СКФ Україна», навчальні посібники, монографії, періодичні видання, інтернет-ресурси.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність антикризового управління діяльністю підприємства

Манливі умови середовища, посилення конкуренції на ринку товарів та послуг, активізація трансформаційних процесів зумовлюють появу нових викликів та загроз у забезпеченні життєдіяльності суб'єктів господарювання. Під впливом різних чинників, та зважаючи на внутрішні можливості підприємств, їх економічний розвиток зазнає циклічності. Така циклічність може проявляти наявність кризових процесів та явищ у діяльності підприємства, визначати його неплатоспроможність та низьку ліквідність. Відповідно, це потребує розробки антикризових заходів, спрямованих на покращення фінансової спроможності на ліквідності діяльності підприємства, виходу зі стану депресії чи кризи. Антикризове управління діяльністю підприємства повинне передбачати розробку превентивних заходів щодо недопущення криз, усунення загрозової ситуації, а також прийняття виважених рішень по ліквідації кризи. У сучасній літературі досить ґрунтовно розкриваються питання антикризового управління підприємства. Серед таких авторів варто виділити: Воронін О., Захаренко Н., Єпіфанова І., Докуніна К., Кузнецов Є., Лігоненко Л., Ситник Л., Терещенко О., Чернявський А. та ін.

Тому, розглянемо окремі думки науковців з приводу сутності антикризового управління підприємством:

– «постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат

для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта» [1];

– «спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства; [2];

– «система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протигагу екстенсивному розвитку» [3];

– «управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами» [4];

– «об'єктивне виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї та недопущення наступних кризових явищ» [5];

– «сукупність (комплекс, систему) конкретних знань та результатів аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів діяльності (функціонування) підприємства, виявлення прихованих його ресурсів і формування потенціалу розвитку для попередження і/або подолання кризи» [6];

– «застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [7];

– «безперервний процес впливу на об'єкт управління за допомогою сукупності методів, способів і прийомів, що дають змогу спрогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для

забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання» [8];

– «планування та проведення заходів зі збереження та покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створення моніторингової системи аналізу відповідних показників» [9];

– «являє собою систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства» [10];

– «є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності» [11].

Таким чином, наведені трактування поняття антикризового управління підприємством дозволяють виокремити такі його визначальні характеристики (рис. 1.1):

– антикризове управління досліджується науковцями як один із елементів подолання ймовірності виникнення банкрутства;

– антикризове управління розглядається із фінансової позиції як недопущення неплатоспроможності;

– антикризове управління носить тимчасовий характер, який має місце в період необхідності подолання кризи;

– антикризове управління виступає інструментом превентивних заходів попередження кризи, а також її подолання під час виникнення.

Таким чином, антикризове управління повинне бути присутнє на двох напрямках. Перший напрям передбачає розробку та прийняття превентивних заходів щодо недопущення підприємством проявів ознак кризи. Тут важливо вчасно ідентифікувати ознаки кризи, виявити загрози та небезпеки зовнішнього середовища задля мінімізації їх негативного впливу у майбутньому. Розробка

таких превентивних заходів антикризового управління дозволить забезпечити майбутній успіх підприємства.



Рисунок 1.1. Характеристики антикризового управління підприємством

Щодо другого напрямку, то антикризове управління підприємством спрямоване на негайне усунення проявів кризи. Важливо діяти рішуче та вчасно приймати управлінські рішення по мінімізації негативного впливу небезпек на загрози на діяльність підприємства. Фактично, в обох випадках мова йде про недопущення банкрутства та фінансової неспроможності підприємства.

## 1.2. Принципи та методи антикризового управління підприємством

Наявність складних економічних умов діяльності підприємств, які посилюються у зв'язку із воєнним станом, нестабільною політичною ситуацією, демографічною кризою тощо зумовлюють значні проблеми у їх функціонуванні, що викликає збільшення дебіторської та кредиторської заборгованостей,

зниження ліквідності та платоспроможності, порушення структури капіталу, зниження рентабельності, а також в окремих випадках – збитковість суб'єктів господарювання. Тому, важливим є пошук принципів та методів антикризового управління, застосування яких дозволить підприємству забезпечити позитивну фінансову результативність діяльності. Зупинимось на розгляді принципів антикризового управління підприємством. Аналіз літературних джерел показав, що існують наступні принципи антикризового управління підприємством:

- системність, яка спрямована на розгляд усіх показників, які беруться до уваги при оцінці наявності ознак кризи у єдину систему підприємства;
- ефективність, яка передбачає ефективне використання усіх наявних та потенційних можливостей підприємства щодо антикризового управління підприємства при одночасно мінімально можливій оптимізації витрат на реалізацію антикризової програми;
- гнучкість, яка спрямована на постійну адаптацію антикризових програм розвитку до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- співставність – спрямована на порівняння показників до та після реалізації антикризових програм розвитку підприємства;
- першопричина – спрямовано на пошук першоджерела виникнення появи кризового стану у підприємства, що зумовило депресію;
- професійність – передбачає залучення провідних фахівців із антикризового управління до вирішення проблем діяльності підприємства щодо розробки антикризових програм;
- об'єктивність – передбачає об'єктивне сприйняття інформації та загроз і небезпек, які можуть мати негативні наслідки у діяльності підприємства;
- терміновість – спрямована на досить швидке реагування та прийняття антикризових управлінських рішень по мінімізації загроз та небезпек середовища;

- інформативність – передбачає прийняття виважених управлінських рішень та антикризових програм розвитку на основі наявної достовірної інформації;

- пріоритетність – спрямоване на формування пріоритетності прийняття рішень відповідно до обмеженості наявних ресурсів чи можливостей [12, 13, 14, 15].

Також важливим в системі антикризового управління підприємством є визначення відповідних методів, застосування яких дозволить мінімізувати негативний вплив викликів та загроз.

Методами антикризового управління підприємством є:

- даунсайзинг – метод, який спрямований на оптимізацію виробничих потужностей підприємства, чисельності персоналу підприємства відповідно до запитів споживачів. Застосування такого методу дозволяє знизити витрати на виробництво та реалізацію продукції. Різновидами даного методу є: редіплоймет, даунгрейдинг, воркшеринг, аутплейсмент;

- банкрутство – метод антикризового управління, який передбачає визначення суб'єкта господарювання неплатоспроможним. Такий метод ґрунтується на судовому рішенні щодо банкрутства підприємства;

- санація – передбачає відновлення фінансової спроможності підприємства, його ліквідності, прибутковості та рентабельності;

- реструктуризація – спрямована на зміну структури підприємства, його перепрофілювання;

- ліквідація – закриття підприємства в цілому, припинення або діяльності, або ліквідація нерентабельних активів;

- регуляризація – розробка антикризових програм розвитку підприємства;

- злиття – об'єднання підприємства із іншими суб'єктами господарювання;

- реінжиніринг – передбачає оптимізацію бізнес-процесів підприємства задля підвищення ефективності його діяльності;

– диверсифікація – спрямована на масштабування діяльності підприємства, розширення географії діяльності, пошук нових ринків збуту, розширення асортименту продукції тощо [16, 17, 18, 19, 20].

Таким чином, розглянуті принципи та методи дозволять розробити антикризові програми розвитку підприємства та уникнути або пом'якшити кризові процеси у них.

### **1.3. Оцінка ймовірності виникнення банкрутства підприємства як критерію наявності кризи**

Фінансовий стан підприємства піддається постійним ризикам та небезпекам з боку зовнішнього оточення. Відповідно, це може призвести до появи ризиків у діяльності підприємства, а відтак і ймовірності виникнення банкрутства. Важливим у даному аспекті є визначення ймовірності виникнення банкрутства як передумови на шляху антикризового управління підприємством та розробки антикризової програми його розвитку.

У літературі висвітлено методи до оцінки ймовірності виникнення банкрутства. Так, наприклад одні автори виділяють такі методи оцінки ймовірності виникнення банкрутства:

1) «експертні методи (метод Аргенти (А–рахунок), або оцінки ймовірності краху; метод Скоуна; методика компанії ERNST&WHINNEY; методика якісного аналізу В.В. Ковальова);

2) економіко-математичні методи (дискримінантний аналіз; кластерний аналіз; дерева класифікації; імітаційне моделювання);

3) штучні інтелектуальні системи;

4) методи оцінки фінансового стану» [21].

Інші науковці для оцінки ймовірності виникнення банкрутства використовують модель Терещенка

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

де  $X_1$  – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

$X_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;

$X_3$  – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

$X_4$  – відношення прибутку до виручки;

$X_5$  – відношення виробничих запасів до виручки;

$X_6$  – відношення виручки до основного капіталу [22, 23, 24].

Також для оцінки ймовірності виникнення банкрутства використовують модель М. Спрінгейта, яка має наступний вигляд:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D,$$

де  $A$  – робочий капітал / загальна вартість активів;

$B$  – чистий прибуток / загальна вартість активів;

$C$  – чистий дохід / загальна вартість активів;

$D$  – ринкова капіталізація компанії (ринкова вартість акцій) / сума заборгованості [25].

Водночас, дані автори використовують модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу:

$$Z = 0,53F + 0,13D + 0,18C + 0,16D,$$

де  $A$  – операційний прибуток / короткострокові зобов'язання;

$B$  – оборотні активи / загальна сума зобов'язань;

$C$  – короткострокові зобов'язання / загальна вартість активів;

$D$  – виручка від реалізації / загальна вартість активів [25]

Найбільш поширеним методом оцінки ймовірності виникнення банкрутства є:

– модель Альтмана (двохфакторна):

$$K = - 0,3877 - 1,074 K1 + 0,058K2,$$

де  $K1$ –коефіцієнт покриття;

$K2$  – коефіцієнт фінансової залежності [26, 27, 28].

Отримана величина  $Z < 0$ , це свідчить про те, що вірогідність банкрутства більше 50%.

– 5–ти факторна модель Альтмана:

$$Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + 0,99K5,$$

де  $K1$ –питома вага оборотних активів в їх загальній величині;

$K2$ –рентабельність активів;

$K3$ –рентабельність активів розрахована через використання величини чистого прибутку;

$K4$ –коефіцієнт покриття по ринковій вартості власного капіталу;

$K5$ –рентабельність активів, розрахована через використання обсягу реалізації [26, 27, 28].

За моделлю Альтмана, при результаті до 1,8 – імовірність банкрутства дуже висока, від 1,8 до 2,9 висока, від 1,8 до 2,9 можлива, а при результаті від 3 і більше імовірність банкрутства низька.

Роман Ліс адаптував методику Альтмана і встановив граничне значення  $Z$ – 0,037, нижче якого виникає висока загроза банкрутства підприємства:

$$Z = 0,063A + 0,092B + 0,057C + 0,001D,$$

де  $A$  –відношення суми оборотних активів до загальної вартості активів;

$B$  –відношення операційного прибутку до загальної вартості активів;

$C$  –відношення нерозподіленого прибутку до загальної вартості активів;

$D$  –відношення власного капіталу до вартості позикового капіталу [26, 27, 28].

Розрахунок коефіцієнта Бівера (К):

$$K = (ЧП + А) / (ДЗ + ПЗ),$$

де *ЧП* – чистий прибуток підприємства;

*А* – амортизація;

*ДЗ* – довгострокові зобов'язання;

*ПЗ* – поточні зобов'язання [26, 27, 28].

Якщо коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, а також відбувається скорочення частки прибутку, яка спрямовується на розвиток підприємства, то на підприємстві є ймовірність виникнення банкрутства.

Таким чином, використовуючи наведені методи можна оцінити ймовірність виникнення банкрутства та визначити рівень кризи для підприємства. Також наявність кризових ознак у розвитку підприємства можна визначити за допомогою оцінки показників, які характеризують його фінансовий стан.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «СКФ Україна» та аналіз основних показників його діяльності**

СКФ – передовий світовий виробник підшипників та комплектуючих до них. Група володіє досвідом роботи в більш ніж 40 галузях промисловості і є провідним світовим виробником і постачальником продукції та послуг в наступних платформах:

- підшипники і підшипникові вузли;
- ущільнення;
- мехатроніка;
- сервіс і системи змащування.

СКФ досягає успіху завдяки накопиченим знанням, згуртованій роботі співробітників і прихильності принципам програми соціальної та екологічної відповідальності. Саме тому, СКФ займається розвитком нових технологій для зниження негативного впливу своєї діяльності та діяльності своїх клієнтів на навколишнє середовище.

ПрАТ «СКФ Україна» входить до складу корпорації СКФ. Спеціалізація заводу – виробництво роликів конічних та голчатих підшипників, компонентів підшипників.

Основними споживачами продукції компанії є конвеєрні автомобільні заводи, які виготовляють вантажівки та дистриб'ютори.

Компанія виготовляє роликові конічні підшипники середньої розмірної групи (mTRB), які використовуються у вузлах вантажівок, та малої розмірної групи (sTRB), які використовуються в коробках передач легкових автомобілів (основний споживач – Volkswagen).

Також компанія виготовляє компоненти роликів конічних підшипників (ролики, точені кільця, сепаратори), які реалізує заводам Групи СКФ.

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «СКФ Україна» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Аналіз основних економічних показників діяльності  
ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал підприємства, тис. грн	1121465	1187987	952764	66522	-2140751	5,93	-180,20
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1980540	1708310	1340754	-272230	-3049064	-13,75	-178,48
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1637087	1466394	1258750	-170693	-2725144	-10,43	-185,84
Валовий прибуток, тис. грн	343453	241916	82004	-101537	-323920	-29,56	-133,90
Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн	103632	18467	(217789)	-85165	199322	-82,18	1079,34
Середньооблікована чисельність персоналу, чол.	1354	1224	1982	-130	-758	-9,60	-61,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	543252	535190	509451	-8062	-1044641	-1,48	-195,19
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	767274	863765	811414	96491	-1675179	12,58	-193,94
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн.	1310526	1398955	1320865	88429	-2719820	6,75	-194,42
Матеріальні витрати, тис. грн	1254572	1126542	990537	-128030	-2117079	-10,21	-187,93

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріаломісткість, грн/грн	0,63	0,66	0,74	0,03	-1,4	4,76	-212,12
Фондовіддача, грн/грн	3,64	3,19	2,63	-0,45	-5,82	-12,36	-182,45
Продуктивність праці, тис. грн	1462	1395	676	-67	-719	-4,58	-51,54
Дебіторська заборгованість, тис. грн	27022	-	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість, тис. грн	152780	182339	100947	29559	-283286	19,35	-155,36
Рентабельність власного капіталу, %	9,2	1,5	(22,8)	-7,7	21,3	-83,70	1420,00
Рентабельність продукції, %	6,3	1,2	(173)	-5,1	171,8	-	-
Рентабельність підприємства, %	7,9	1,3	(16,4)	-6,6	-17,7	-	-

Наведений аналіз показників у таблиці 2.2 показує про погіршення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства за досліджуваний період. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зазнав зниження на суму 272230 тис. грн (13,7%), а у 2023 році на 3049064 тис. грн (178%). Подібними темпами змінювалась собівартість реалізованої продукції: у 2022 році вона знизилась на 10,4%, а у 2023 році на 185%. Це призвело до зміни тенденцій валового прибутку підприємства. У 2022 році валовий прибуток підприємства зазнав зниження в сумі 101537 тис. грн. (29,6%). У 2023 році він знизився ще більшими темпами, а саме на 133%. Відповідно, можемо спостерігати суттєві зміни у чистому фінансовому результаті діяльності підприємства. У 2021 році значення цього показника становило 103632 тис. грн. У 2022 році внаслідок значного спаду обсягів виробництва та реалізації продукції, чистий фінансовий результат діяльності підприємства знизився на 85165 тис. грн, де темп спаду становив 82,2%. У 2022 році чистий фінансовий результат діяльності підприємства складав 18467 тис. грн. У 2023 році можемо спостерігати збитковість підприємства у розмірі 217789 тис. грн.

На підприємстві знижується вартість основних засобів. У 2022 році середньорічна вартість основних засобів знизилась на 8062 тис. грн (1,5%). У 2023 році значення цього показника знизилось на 1044641 тис. грн. Зниження вартості основних засобів підприємства у 2022 а 2023 роках вплинуло на показник фондоддачі, який відповідно становив 3,19 грн / грн та 2,63 грн / грн. Негативна тенденція на підприємстві щодо зниження ефективності використання основних засобів підприємства у 2022 році – на 0,45 грн / грн, а у 2023 році на 5,82 грн / грн. На підприємстві щорічно знижується чисельності персоналу. У 2022 році чисельність персоналу підприємства становила 1354 особи, у 2023 році вона склала 1224 ос., що на 130 осіб менше минулого періоду. У 2023 році внаслідок руйнування одного із цехів підприємства, була різко знижена чисельність працівників, а саме на 758 ос. Відповідно, це негативно вплинуло на показник продуктивності праці, який у 2022 році знизився на 4,5%, а у 2023 році на 51,5%.

Підприємство у 2021 році мало дебіторську заборгованість в розмірі 27022 тис. грн. У 2022 році усі клієнти підприємства розрахувалися та було погашено усі довгострокові зобов'язання. Має місце кредиторська заборгованість, яка щороку зростає та свідчить залежність підприємства від зовнішніх стейкхолдерів. У 2023 році кредиторська заборгованість підприємства дещо знизилась.

Аналіз та оцінка фінансових результатів діяльності підприємства наведена у таблиці 2.2.

Результати таблиці показують зниження виручки від реалізації продукції. Собівартість реалізовано продукції теж знижується, проте меншими темпами ніж виручка від реалізації продукції. Зниження виручки від реалізації продукції негативно вплинуло на отримання валового прибутку підприємства, який у 2022 році становив 82004 тис. грн проти 343453 тис. грн у 2023 році.

Таблиця 2.2. – Аналіз та оцінка фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1980540	1708310	1340754	-272230	-367556	-13,75	-21,52
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1637087	1466394	1258750	-170693	-207644	-10,43	-14,16
Валовий прибуток, тис. грн.	343453	241916	82004	-101537	-159912	-29,56	-66,10
Інші операційні доходи, тис. грн.	44005	58304	100869	14299	42565	32,49	73,01
Адміністративні витрати, тис. грн.	54244	56673	100869	2429	44196	4,48	77,98
Витрати на збут, тис. грн.	110116	85460	52165	-24656	-33295	-22,39	-38,96
Інші операційні витрати, тис. грн.	74928	84840	254978	9912	170138	13,23	200,54
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	148170	73247	181644	-74923	108397	-50,57	147,99
Фінансові витрати, тис. грн.	11203	39304	36568	28101	-2736	250,83	-6,96
Інші витрати, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	138542	36056	(214941)	-102486	-250997	-73,97	-696,13
Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	34910	17589	2848	-17321	-14741	-49,62	-83,81
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	103632	18467	(217789)	-85165	-236256	-82,18	-1279,34

На підприємстві щорічно зростають інші операційні доходи підприємства. Їх сума у 2021 році становила 44005 тис. грн, у 2023 році зросла і склала 100869 тис. грн. На підприємстві за досліджуваний період зростали

адміністративні витрати. Водночас, щорічно знижувались витрати на збут продукції, що вказує на ефективну збутову політику підприємства.

У 2023 році на підприємстві значно зросли операційні витрати порівняно з іншими аналізованими періодами і склали 254978 тис. грн (фактично зросли удвічі в порівнянні з 2022 роком). Така динаміка показників вплинула на фінансові результати від операційної діяльності, які у 2022 році знизились на 50%, а у 2023 році суттєво зросли – на 147%. На підприємстві за період 2021–2023 років мали місце фінансові витрати, які у 2022 році знизились, а у 2023 році – зросли. На підприємстві погіршилась фінансова результативність діяльності підприємства (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Динаміка чистого фінансового результату діяльності підприємства

Як бачимо, у 2021 році підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 103632 тис. грн, у 2022 році він знизився до 18467 тис. грн, а у 2023 році підприємством було отримано збитку в розмірі 217789 тис. грн.

Таким чином, можемо відмітити появу кризових ознак у діяльності підприємства у 2023 році, що потребує розробки антикризової програми його розвитку.

## 2.2. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства

Визначення рівня кризового стану підприємства потребує дослідження показників, які характеризують його фінансовий стан.

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «СКФ Україна» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Аналіз показників ліквідності ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
Оборотні активи, тис. грн.	767274	863765	811414	96491	-52351	12,6	-6,1
Поточні зобов'язання, тис. грн.	263912	452617	342878	188705	-109739	71,5	-24,2
Запаси, тис. грн.	464258	565098	305171	100840	-259927	21,7	-46,0
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	65847	151340	236595	85493	85255	129,8	56,3
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,70	1,90	2,36	0,2	0,46	11,8	24,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,14	0,66	1,47	-0,48	0,81	-42,1	122,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,33	0,69	0,08	0,36	32,0	109,1

Наведені дані у таблиці дозволяють зробити висновок про зростання вартості оборотних активів у 2022 році на 12,6%, однак у 2023 році їх вартість знизилась на 6,1%. Поточні зобов'язання підприємства у 2022 році становили 452617 тис. грн, що на 71,5% більше минулого періоду. У 2023 році поточні зобов'язання підприємства знизились на 24,2% і склали 342878 тис. грн. Запаси підприємства у 2022 році зросли на 21,7%, а у 2023 році знизились на 46%. Вартість грошей та їх еквівалентів протягом усього періоду зростала. Показниками, які характеризують ліквідність підприємства є коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності щороку зростає, що вказує на здатність підприємства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. Також бачимо, що значення даного коефіцієнту відповідає нормативному значенню. Коефіцієнт швидкої ліквідності також у 2023 році порівняно із 2021 роком зріс, що свідчить про здатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання. Значення коефіцієнту відповідає нормативу, а відповідно підприємство має високоліквідні оборотні кошти. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,25 од. у 2021 році до 0,69 од. у 2023 році. Така ситуація характеризує підприємство як ліквідне, і яке може вкласти кошти у свій власний розвиток. У цілому, розраховані значення коефіцієнтів показують про відсутність ознак кризового стану підприємства незважаючи на його збитковість у 2023 році. Динаміка показників ліквідності наведена на рисунку 2.2.

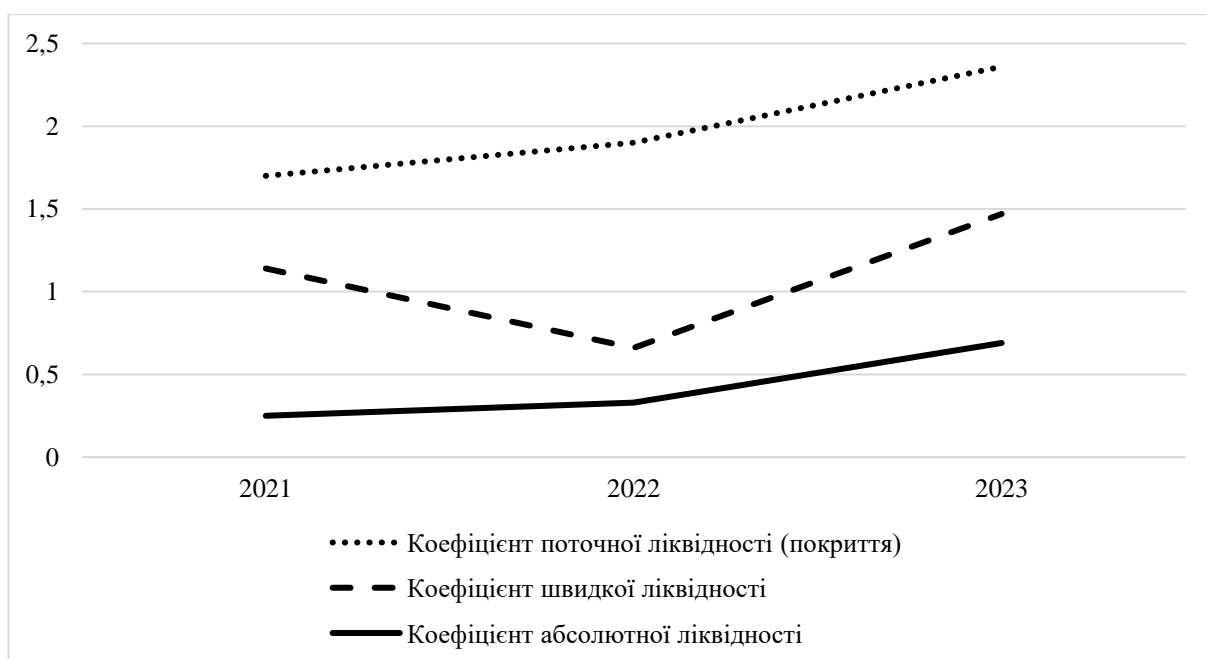


Рисунок 2.2. Динаміка показників ліквідності підприємства

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «СКФ Україна» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
Власний капітал підприємства	1121465	1187987	952764	66522	-235223	5,9	-19,8
Пасиви	1492899	1701690	1362020	208791	-339670	14,0	-20,0
Довгострокові зобов'язання	107521	61086	66378	-46435	5292	-43,2	8,7
Поточні зобов'язання	263912	452617	342878	188705	-109739	71,5	-24,2
Позиковий капітал	371434	513703	409256	142269	-104447	38,3	-20,3
Активи	1492899	1701690	1362020	208791	-339670	14,0	-20,0
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,75	0,70	0,70	-0,05	0	-6,7	0,0
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,82	2,31	2,32	1,49	0,01	181,7	0,4
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,25	0,30	0,30	0,05	0	20,0	0,0
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,33	0,43	0,43	0,1	0	30,3	0,0

Аналіз показників фінансової стійкості дозволяє зробити наступні висновки. Власний капітал підприємства у 2022 році зазнав зростання на 5,9%, однак у 2023 році значення показника знизилось на 19,8% і склало 952764 тис. грн. Пасиви підприємства у 2022 році мали тенденцію до зростання, а саме на 14%, у 2023 році їх вартість знизилась на 20%. На підприємстві була різна динаміка обсягу довгострокових зобов'язань. У 2022 році обсяг таких зобов'язань становив 61086 тис. грн, що на 43,2% менше минулого року; у 2023 році їх вартість зросла на 8,7% і склала 66378 тис. грн. Поточні зобов'язання підприємства мали зворотну тенденцію. У 2022 році вони зросли на 71,5%, а у 2023 році знизились на 24,2%. У цілому, позиковий капітал підприємства у 2023 році зріс порівняно з 2021 роком. Показниками, які характеризують фінансовий стан підприємства є

коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт концентрації позикового капіталу, коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу. Аналіз цих показників дозволяє зробити наступні висновки. Коефіцієнт фінансової незалежності зазнав зниження за аналізовані роки. Проте, його значення є досить високим і показує, що на 70% підприємство здатне профінансувати свої активи за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансової стабільності зріс на за весь період і характеризує підприємство, яке здатне відповідати за своїми зобов'язаннями у коротко- та довгострокових перспективах. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс за період 2021–2023 років. Розрахунок цього показника, який знаходиться в межах нормативного значення показує, що підприємство має низькі фінансові ризики і не знаходиться у стані кризи. Динаміка показників фінансової стійкості наведена на рисунку 2.3.

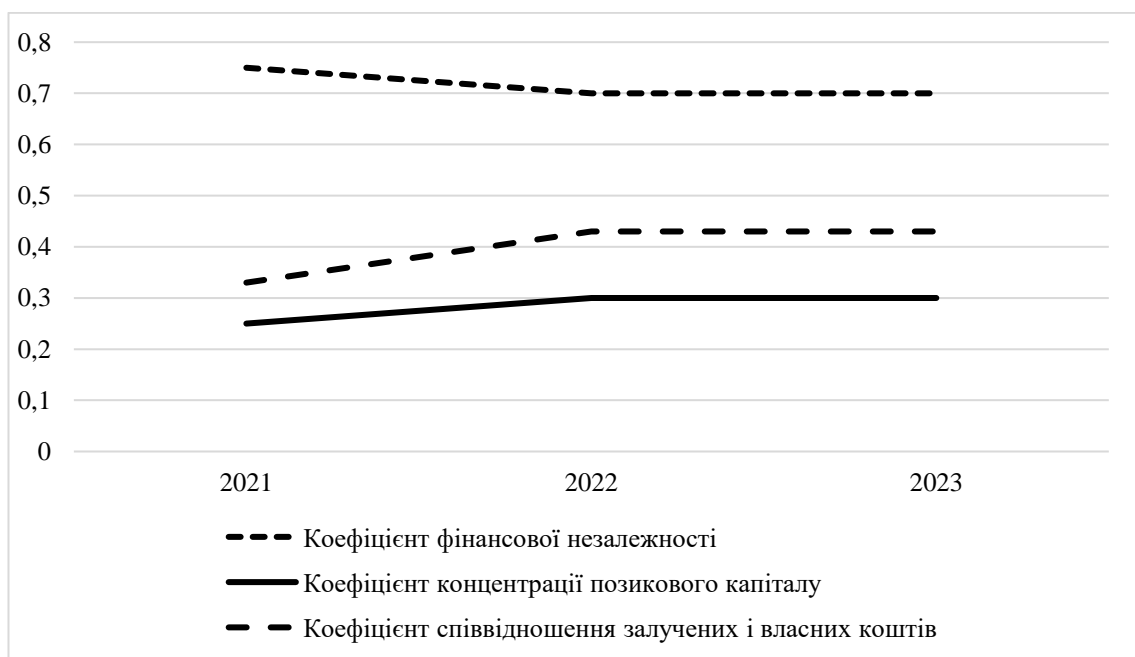


Рисунок 2.3. Динаміка показників фінансової стійкості підприємства

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «СКФ Україна» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Аналіз показників ділової активності ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1980540	1708310	1340754	-272230	-367556	-13,7	-21,5
Середньорічний обсяг активів	1492899	1701690	1362020	208791	-339670	14,0	-20,0
Собівартість реалізованої продукції	1637087	1466394	1258750	-170693	-207644	-10,4	-14,2
Середньорічна вартість запасів	464258	565098	305171	100840	-259927	21,7	-46,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	543252	535190	509451	-8062	-25739	-1,5	-4,8
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	767274	863765	811414	96491	-52351	12,6	-6,1
Коефіцієнт оборотності активів	1,33	1,00	1,65	-0,33	0,65	-24,8	65,0
Коефіцієнт оборотності запасів	3,53	3,02	4,39	-0,51	1,37	-14,4	45,4
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,58	1,98	1,65	-0,6	-0,33	-23,3	-16,7
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,65	3,19	2,63	-0,46	-0,56	-12,6	-17,6
Тривалість одного обороту активів, днів	270	360	218	90	-142	33,3	-39,4
Тривалість одного обороту запасів, днів	102	119	82	17	-37	16,7	-31,1
Тривалість одного обороту обігових коштів, днів	139	182	218	43	36	30,9	19,8
Тривалість одного обороту основних засобів, днів	98	113	136	15	23	15,3	20,4

Аналіз наведених показників показує такі тенденції. Виручка від реалізації продукції щороку знижується. Собівартість реалізованої продукції теж щороку знижується. Обсяг активів підприємства змінювався різною динамікою. У 2022

році спостерігалась позитивна динаміка, у 2023 році вже відмічаємо негативну динаміку показника. Вартість запасів підприємства також у 2022 році зростала, а у 2023 році знижувалась.

На підприємстві щороку знижувалась середньорічна вартість основних засобів. У 2022 році спостерігаємо зниження вартості основних засобів на 1,5%, а у 2023 році на 4,8%. Середньорічна вартість оборотного капіталу у 2022 році зросла на 12,6%, а у 2023 році на 6,1%.

Проведемо оцінку показників ділової активності підприємства. Спостерігається зростання вартості активів підприємства, що вказує на ефективне їх використання на підприємства. У 2021 році значення коефіцієнту становило 1,33 од., а у 2023 році склало 1,65 од. На підприємства позитивна динаміка ефективності використання запасів, на що вказує зростання коефіцієнту оборотності запасів.

Натомість можемо відмітити зниження ефективності використання оборотного капіталу, де відповідно, коефіцієнт оборотності оборотного капіталу знизився із 2,58 од. у 2021 році до 1,65 од. у 2023 році. Також відмічається зниження ефективності використання основних засобів підприємства, як бачимо значення коефіцієнту оборотності основних засобів за період дослідження. Таким чином, бачимо, що у підприємства є наявні проблеми із ефективністю використання основного та оборотного капіталу. Динаміка показників ділової активності наведена на рисунку 2.4.

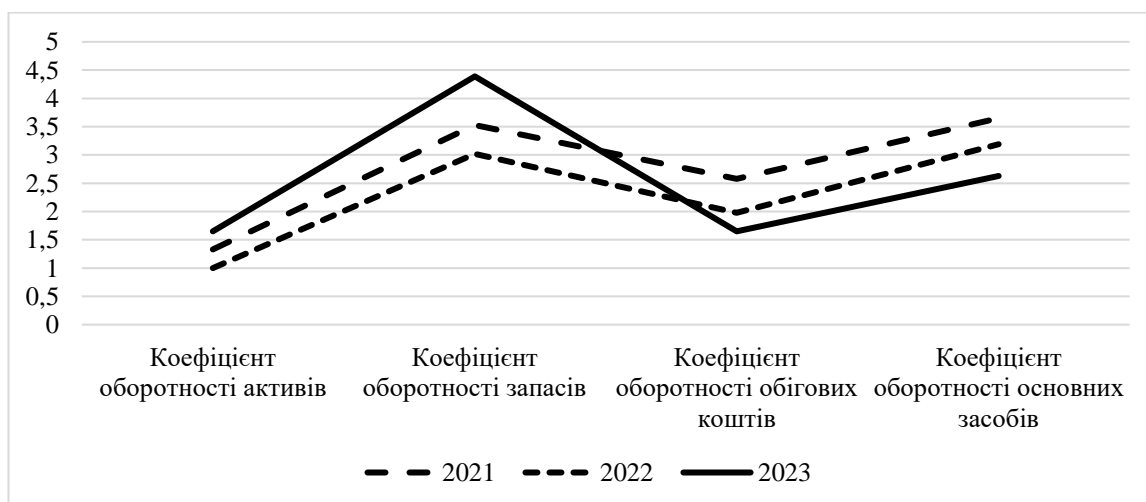


Рисунок 2.4. Динаміка показників ділової активності підприємства

Аналіз показників рентабельності діяльності ПрАТ «СКФ Україна» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Аналіз показників рентабельності діяльності  
ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	1121465	1187987	952764	66522	-235223	5,93	-19,80
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1980540	1708310	1340754	-272230	-367556	-13,75	-21,52
Чистий фінансовий результат діяльності підприємства (збиток), тис. грн.	103632	18467	(217789)	-85165	-236256	-82,18	-1279,34
Активи підприємства, тис. грн.	1492899	1701690	1362020	208791	-339670	13,99	-19,96
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1637087	1466394	1258750	-170693	-207644	-10,43	-14,16
Середньорічна вартість нематеріальних активів і основних засобів, тис. грн.	543252	535190	509451	-8062	-25739	-1,48	-4,81
Середньорічні залишки оборотних засобів, тис. грн.	767274	863765	811414	96491	-52351	12,58	-6,06
Середньорічна вартість основних виробничих фондів (основного капіталу), тис. грн.	1310526	1398955	1320865	88429	-78090	6,75	-5,58
Рентабельність продаж, %	5,23	1,08	-16,24	-4,15	-17,32	-	-
Рентабельність активів, %	6,94	1,09	-15,99	-5,86	-17,08	-	-

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність власного капіталу, %	9,24	1,55	-22,86	-7,69	-24,41	-	-
Рентабельність продукції, %	6,33	1,26	-17,30	-5,07	-18,56	-	-
Рентабельність основних засобів, %	19,08	3,45	-42,75	-15,63	-46,20	-	-
Рентабельність виробництва, %	7,91	1,32	-16,49	-6,59	-17,81	-	-

Аналіз показників рентабельності показує, що підприємство було рентабельним у період 2021–2023 років (рис. 2.5).

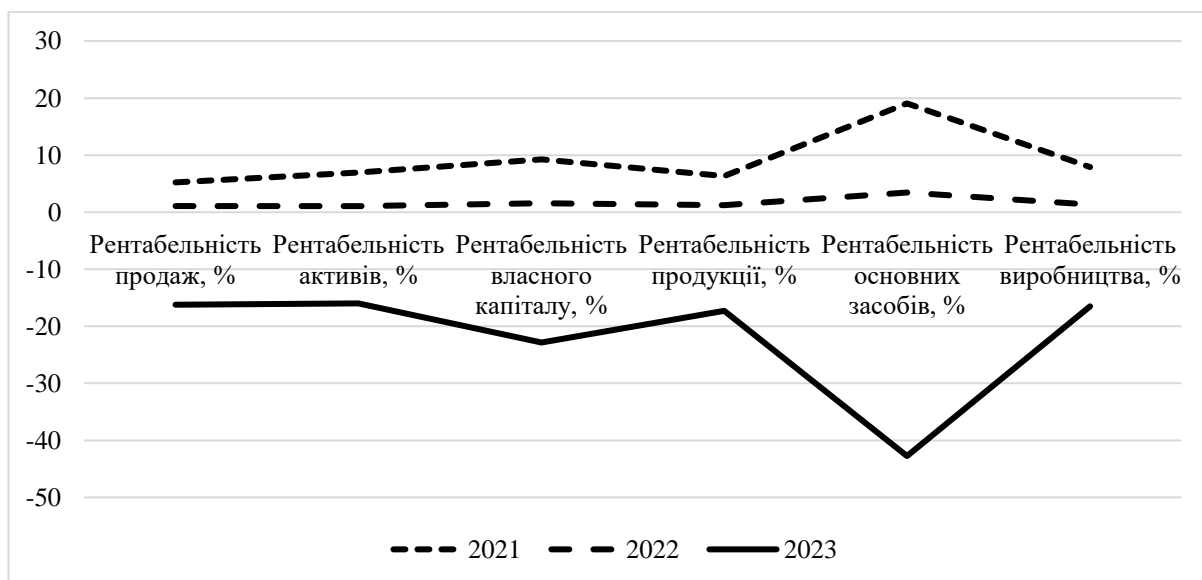


Рисунок 2.5. Динаміка показників рентабельності діяльності підприємства

Проте, відмічаємо зниження усіх видів рентабельності у 2022 році порівняно з 2021 роком. У 2023 році підприємство за усіма показниками було нерентабельне.

### 2.3. Аналіз та оцінка ймовірності виникнення банкрутства підприємства

Визначення рівня кризового стану підприємства, та відповідно, розробка антикризових заходів потребує визначення ймовірності банкрутства підприємства. Визначимо ймовірність банкрутства за двох та п'яти факторною моделлю Альтмана. Вихідні дані для оцінки ймовірності за даною моделлю наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. – Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана

Показники	Період		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт покриття	1,70	1,90	2,36
Коефіцієнт фінансової залежності	1,33	1,43	1,43
Питома вага оборотних активів в їх загальній величині	51,4	50,8	59,6
Рентабельність активів	23,0	14,2	6,0
Рентабельність активів розрахована через використання величини чистого прибутку	6,94	1,09	-15,99
Коефіцієнт покриття по ринковій вартості власного капіталу	8,6	11,4	15,8
Рентабельність активів, розрахована через використання обсягу реалізації	132,7	100,4	98,4
Значення показника	до 1,8 - імовірність банкрутства дуже висока, від 1,8 до 2,9 висока, від 1,8 до 2,9 можлива, а від 3 і більше імовірність банкрутства низька		

Проведемо оцінку ймовірності банкрутства підприємства за двохфакторною моделлю Альтмана:

2021 рік:

$$K = - 0,3877 - 1,074 \times 1,7 + 0,058 \times 1,33 = -2,14;$$

2022 рік:

$$K = -0,3877 - 1,074 \times 1,9 + 0,058 \times 1,43 = -1,99.$$

2023 рік:

$$K = -0,3877 - 1,074 \times 2,36 + 0,058 \times 1,43 = -3,73.$$

За даною моделлю спостерігаємо ймовірність банкрутства.

Проведемо оцінку ймовірності банкрутства підприємства за п'ятифакторною моделлю Альтмана:

2021 рік:

$$Z = 1,2 \times 0,51 + 1,4 \times 23 + 3,3 \times 6,9 + 0,6 \times 8,6 + 0,99 \times 132,7 = 93,11;$$

2022 рік:

$$Z = 1,2 \times 0,50 + 1,4 \times 14,2 + 3,3 \times 1,1 + 0,6 \times 11,4 + 0,99 \times 100,4 = 130,34.$$

2023 рік:

$$Z = 1,2 \times 0,59 + 1,4 \times 6,0 + 3,3 \times (-15,9) + 0,6 \times 15,8 + 0,99 \times 98,4 = 71,53.$$

За результатами проведено аналізу бачимо, що за цією моделлю ймовірність виникнення банкрутства для даного підприємства є досить низькою.

Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Ліса наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Ліса

Показники	Період		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Відношення суми оборотних активів до загальної вартості активів	0,51	0,50	0,59
Відношення операційного прибутку до загальної вартості активів	0,10	0,04	-0,13
Відношення нерозподіленого прибутку до загальної вартості активів	0,51	0,48	0,43
Відношення власного капіталу до вартості позикового капіталу	3,02	2,31	2,33
Значення показника	При значенні менше 0,037 виникає висока ймовірність банкрутства		

Проведемо оцінку ймовірності банкрутства підприємства моделлю Ліса:

2018 рік:

$$Z = 0,063 \times 0,51 + 0,092 \times 0,10 + 0,057 \times 0,51 + 0,001 \times 3,02 = 0,732;$$

2019 рік:

$$Z = 0,063 \times 0,50 + 0,092 \times 0,04 + 0,057 \times 0,48 + 0,001 \times 2,31 = 0,064.$$

2020 рік:

$$Z = 0,063 \times 0,59 + 0,092 \times (-0,13) + 0,057 \times 0,43 + 0,001 \times 2,33 = 0,0363.$$

Проведений розрахунок показав, що значення показників за усі роки є більшим за 0,037, що свідчить про низьку ймовірність банкрутства підприємства.

Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Бівера наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. – Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Бівера

Показники	Період		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий прибуток підприємства	103632	18467	-217789
Амортизація	494877	573165	639760
Довгострокові зобов'язання	107521	61086	66378
Поточні зобов'язання	263912	452617	342878
Значення показника	Значення показника менше 0,2 виникає ймовірність банкрутства		

Проведемо оцінку ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Бівера:

2021 рік:

$$K = (103632 + 494877) / (107521 + 263912) = 1,61;$$

2022 рік:

$$K = (18467 + 573165) / (61086 + 452617) = 1,15.$$

2023 рік:

$$K = (-217789 + 639760) / (66378 + 342878) = 1,03.$$

Проведені розрахунки за даною моделлю показують про відсутність ймовірності виникнення банкрутства.

Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Дж. Таффлера і Г. Тішоу наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. – Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Дж.Таффлера і Г.Тішоу

Показники	Період		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Операційний прибуток/ короткострокові зобов'язання	0,56	0,16	-0,53
Оборотні активи / загальна сума зобов'язань	2,07	1,68	1,98
Короткострокові зобов'язання / загальна вартість активів	0,18	0,27	0,25
Виручка від реалізації / загальна вартість активів	1,33	1,00	0,98
Значення показника	0,2 – ймовірність банкрутства висока, 0,2-0,3 – середній рівень банкрутства; > 0,3 – низький рівень банкрутства		

Проведемо оцінку ймовірності банкрутства підприємства за моделлю М. Дж. Таффлера і Г. Тішоу:

2021 рік:

$$Z=0,53 \times 0,56 + 0,13 \times 2,07 + 0,18 \times 0,18 + 0,16 \times 1,33 = 0,80;$$

2022 рік:

$$Z=0,53 \times 0,16 + 0,13 \times 1,68 + 0,18 \times 0,27 + 0,16 \times 1,00 = 0,51;$$

2023 рік:

$$Z=0,53 \times (-0,53) + 0,13 \times 1,98 + 0,18 \times 0,25 + 0,16 \times 0,98 = 0,17.$$

Таким чином, проведені розрахунки показали, що на підприємстві низький рівень ймовірності виникнення банкрутства. Лише у 2023 році підприємство має високу ймовірність банкрутства.

Розраховані значення показників щодо ймовірності банкрутства за даними моделями наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. – Оцінка ймовірності банкрутства підприємства

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4
Двохфакторна модель Альтмана	-2,14	-1,99	-3,73
Ймовірність банкрутства	Ймовірність банкрутства висока		
П'ятифакторна модель Альтмана	93,11	130,34	71,53
Ймовірність банкрутства	Ймовірність банкрутства відсутня		
Модель Ліса	0,732	0,064	0,0363

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
Ймовірність банкрутства	Ймовірність банкрутства відсутня (у 2023 році ймовірність банкрутства висока)		
Модель Бівера	1,61	1,15	1,03
Ймовірність банкрутства	Ймовірність банкрутства відсутня		
Модель Дж.Таффлера і Г.Тішоу	0,80	0,51	0,17
Ймовірність банкрутства	Ймовірність банкрутства низька		

Як бачимо, проведені аналітичні дослідження показали, що на ПрАТ «СКФ Україна» відсутня ймовірність виникнення банкрутства. Водночас, можемо побачити, що у 2023 році на підприємстві з'являються ризики виникнення банкрутства та спостерігається наявність кризового стану.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі проведено теоретичні та прикладні дослідження антикризового управління підприємством. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження антикризового управління підприємством. Досліджено сутність антикризового управління підприємством, визначені принципи та методи антикризового управління підприємством, наведено методи оцінки ймовірності виникнення банкрутства підприємства. Обґрунтовано, що мінливі умови середовища, посилення конкуренції на ринку товарів та послуг, активізація трансформаційних процесів зумовлюють появу нових викликів та загроз у забезпеченні життєдіяльності суб'єктів господарювання. Під впливом різних чинників, та зважаючи на внутрішні можливості підприємств, їх економічний розвиток зазнає циклічності. Така циклічність може проявляти наявність кризових процесів та явищ у діяльності підприємства, визначати його неплатоспроможність та низьку ліквідність. Проведений огляд літератури поняття антикризового управління підприємством дозволив виокремити такі його визначальні характеристики: антикризове управління досліджується науковцями як один із елементів подолання ймовірності виникнення банкрутства; антикризове управління розглядається із фінансової позиції як недопущення неплатоспроможності; антикризове управління носить тимчасовий характер, який має місце в період необхідності подолання кризи; антикризове управління виступає інструментом превентивних заходів попередження кризи, а також її подолання під час виникнення.

Розглянуто такі принципи антикризового управління підприємством як системність; ефективність; гнучкість; співставність; першопричина; професійність; об'єктивність; терміновість; інформативність; пріоритетність.

Досліджено такі методи антикризового управління підприємством як: даунсайзинг (редіплоймет, даунгрейдинг, воркшеринг, аутплейсмент); банкрутство; санація; реструктуризація; ліквідація; регуляризація; злиття; реінжиніринг; диверсифікація.

Обґрунтовано, що антикризове управління повинне бути присутнє на двох напрямках. Перший напрям передбачає розробку та прийняття превентивних заходів щодо недопущення підприємством проявів ознак кризи. Тут важливо вчасно ідентифікувати ознаки кризи, виявити загрози та небезпеки зовнішнього середовища задля мінімізації їх негативного впливу у майбутньому. Розробка таких превентивних заходів антикризового управління дозволить забезпечити майбутній успіх підприємства. Щодо другого напрямку, то антикризове управління підприємством спрямоване на негайне усунення проявів кризи. Важливо діяти рішуче та вчасно приймати управлінські рішення по мінімізації негативного впливу небезпек на загрози на діяльність підприємства. Фактично, в обох випадках мова йде про недопущення банкрутства та фінансової неспроможності підприємства.

Розглянуто різні методи визначення ймовірності виникнення банкрутства підприємства. Зазначено, що використовуючи наведені методи можна оцінити ймовірність виникнення банкрутства та визначити рівень кризи для підприємства. Також наявність кризових ознак у розвитку підприємства можна визначити за допомогою оцінки показників, які характеризують його фінансовий стан.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства. Здійснено аналіз та оцінку основних економічних показників діяльності підприємства. Такий аналіз показав наступні результати. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 та 2023 роках зазнав зниження. Подібними темпами змінювалась собівартість реалізованої продукції: у 2022 році вона знизилась на 10,4%, а у 2023 році на 185%. Це призвело до зміни тенденцій валового прибутку підприємства. У 2022 році валовий прибуток підприємства зазнав зниження на 29,6%. У 2023 році він знизився ще більшими темпами, а саме на 133%. Відповідно, можемо спостерігати суттєві зміни у чистому фінансовому результаті діяльності підприємства. У 2021 році значення цього показника становило 103632 тис. грн. У 2022 році внаслідок значного спаду обсягів виробництва та реалізації продукції, чистий фінансовий результат діяльності підприємства

знизився на 85165 тис. грн, де темп спаду становив 82,2%. У 2022 році чистий фінансовий результат діяльності підприємства складав 18467 тис. грн. У 2023 році можемо спостерігати збитковість підприємства у розмірі 217789 тис. грн.

На підприємстві знижується вартість основних засобів. Зниження вартості основних засобів підприємства у 2022 а 2023 роках вплинуло на показник фондоддачі, який відповідно становив 3,19 грн./грн. та 2,63 грн./грн. Негативна тенденція на підприємстві щодо зниження ефективності використання основних засобів підприємства у 2022 році. На підприємстві щорічно знижується чисельність персоналу. Підприємство у 2021 році мало дебіторську заборгованість в розмірі 27022 тис. грн. У 2022 році усі клієнти підприємства розрахувалися та було погашено усі довгострокові зобов'язання. Має місце кредиторська заборгованість, яка щороку зростає та свідчить залежність підприємства від зовнішніх стейкхолдерів. У 2023 році кредиторська заборгованість підприємства дещо знизилась.

У роботі з метою визначення кризового стану підприємства було здійснено аналіз та оцінку його фінансового стану. Коефіцієнт поточної ліквідності щороку зростає, що вказує на здатність підприємства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. Було видно, що значення даного коефіцієнту відповідає нормативному значенню. Коефіцієнт швидкої ліквідності також у 2023 році порівняно із 2021 роком зріс, що свідчить про здатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання. Значення коефіцієнту відповідає нормативу, а відповідно підприємство має високоліквідні оборотні кошти. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,25 од. у 2021 році до 0,69 од. у 2023 році. Така ситуація характеризує підприємство як ліквідне, і яке може вкласти кошти у свій власний розвиток. У цілому, розраховані значення коефіцієнтів показують про відсутність ознак кризового стану підприємства незважаючи на його збитковість у 2023 році.

Коефіцієнт фінансової незалежності зазнав зниження за аналізовані роки. Проте, його значення є досить високим і показує, що на 70% підприємство здатне профінансувати свої активи за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансової

стабільності зріс на за весь період і характеризує підприємство, яке здатне відповідати за своїми зобов'язаннями у коротко- та довгострокових перспективах. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс за період 2021-2023 років. Розрахунок цього показника, який знаходиться в межах нормативного значення показує, що підприємство має низькі фінансові ризики і не знаходиться у стані кризи.

На підприємстві позитивна динаміка ефективності використання запасів, на що вказує зростання коефіцієнту оборотності запасів. Натомість відмічається зниження ефективності використання оборотного капіталу, де відповідно, коефіцієнт оборотності оборотного капіталу знизився із 2,58 од. у 2021 році до 1,65 од. у 2023 році. Також відмічалось зниження ефективності використання основних засобів підприємства. У підприємства є наявні проблеми із ефективністю використання основного та оборотного капіталу. Відмічалось зниження усіх видів рентабельності у 2022 році порівняно з 2021 роком. У 2023 році підприємство за усіма показниками було нерентабельне.

У роботі визначено ймовірність банкрутства підприємства. Проведені аналітичні дослідження показали, що на ПрАТ «СКФ Україна» відсутня ймовірність виникнення банкрутства. Водночас, відмічено, що у 2023 році на підприємстві з'явилися ризики виникнення банкрутства та спостерігається наявність кризового стану.

У цілому, проведені аналітичні дослідження показали наявність проблем у діяльності підприємства, які зумовлюють появу кризових ознак та потребують відповідних заходів щодо його антикризового управління. З цією метою пропонуємо розробити алгоритм удосконалення антикризового управління підприємством. Даний алгоритм складається із декількох етапів:

1. Діагностика кризового стану. На даному етапі важливо вчасно ідентифікувати можливу проблему, яка може перерости у кризу для підприємства. Адже вчасне діагностування кризового стану дозволить вчасно усунути негативні наслідки кризи на діяльність підприємства. Варто зважати на те, що навіть незначне відхилення від нормативних значень, або незначні

коливання динаміки (в напрямі зменшення) зможуть з часом призвести до появи кризи.

2. Визначення обсягів кризи та можливих їх наслідків на діяльність підприємства. На даному етапі здійснюється детальний аналіз усіх виробничих, логістичних та інших бізнес-процесів, виявлення відхилень, сильних та слабких сторін їх здійснення. Визначаються можливі сценарії розвитку кризи за умов песимістичного, оптимістичного, реалістичного чи інерційного сценаріїв. Також тут досліджуються чинники впливу середовища на діяльність підприємства, що може у перспективі зумовити ймовірну появу кризової ситуації.

3. Визначення цілей та завдань антикризового управління підприємством. Основною ціллю антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства та його фінансової спроможності. Серед основних завдань антикризового управління підприємством слід виділити наступні:

- оптимізація фінансових потоків підприємства;
- забезпечення оптимальної структури капіталу підприємства;
- забезпечення ритмічності протікання фінансових потоків підприємства;
- усунення дефіциту фінансових потоків за рахунок збільшення вхідного фінансового потоку;
- забезпечення погашення зовнішніх фінансових зобов'язань підприємства;
- усунення глибинних кризових явищ підприємства;
- використання зовнішніх можливостей та внутрішніх сильних сторін для подолання кризи.

4. Розробка антикризової програми розвитку підприємства. Антикризова програма розвитку підприємства представляє собою комплексний деталізований план заходів щодо усунення кризи на підприємстві із окресленням ресурсів на реалізацію таких заходів та відповідальних осіб.

5. Реалізація, оцінка та контроль антикризової програми розвитку підприємства. Контроль повинен бути спрямований на оцінку впливу чинників зовнішнього середовища, визначення сили їх впливу, а також визначення

чинників-ризиків розвитку підприємства. На цьому етапі важливим є реалізація антикризової програми із постійним моніторингом усіх етапів її впровадження на підприємстві та коригуванням відповідно до виявлених проблем.

Варто зауважити, що на етапі реалізації антикризової програми слід виважено підійти до таких питань:

- оцінки достатності ресурсного забезпечення для завдань, які відображені у програмі;
- здатність підприємства бути маневреним і швидко реагувати на виклики середовища;
- наявність антикризового персоналу (менеджера), як виконавців реалізації антикризової програми.

Вважається, що здатність реалізації антикризової програми залежить від персоналу. «Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій. Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів - запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями» [30].

Антикризове управління підприємством включає в себе такі підсистеми:

- антикризовий операційний менеджмент – основне завдання якого полягає в усуненні проявів кризи у виробничій діяльності. Тут важливо оптимізувати виробничий процес, ефективно використовувати виробничий потенціал та виробничі потужності підприємства, формувати виробничу програму відповідно до запитів ринку (споживачів), усунути непродуктивні прості обладнання та ліквідувати нерентабельні виробничі активи;
- антикризове фінансове управління – завдання якого полягає в удосконаленні фінансової політики підприємства, відновленні фінансової

спроможності підприємства, забезпеченні його ліквідності та платоспроможності, оптимізації капіталу підприємства;

- антикризовий маркетинг – завдання якого спрямоване на удосконалення маркетингової діяльності підприємства, пошук нових ринків збуту, удосконалення цінової та асортиментної політики підприємства;

- антикризове управління персоналу – завдання якого полягає в розвитку персоналу, його навчанні та підвищенні кваліфікації відповідно до потреб ринку, підвищенні ефективності використання персоналу підприємства, усуненні непродуктивних втрат робочої сили, оптимізації чисельності персоналу відповідно до потреб виробничої програми підприємства;

- антикризове організаційне управління – спрямоване на оптимізацію організаційної структури управління, встановленні оптимальної кількості ланок та рівнів управління, удосконаленні процесу делегування обов'язків, посилення відповідальності персоналу за використання функціональних обов'язків.

Обґрунтуємо проєкт, який буде спрямовано на покращення фінансової спроможності підприємства та усунення його кризового стану.

Таким чином, ідея проєкту полягає в мінімізації негативного впливу чинників зовнішнього середовища та відновленні фінансового потенціалу підприємства.

Мета проєкту: розробка антикризової програми розвитку підприємства..

Серед антикризових виробничих цілей підприємства окреслимо наступні:

- покращення якості готового продукту;
- зниження рівня браку продукції;
- зростання обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства;
- усунення непродуктивних втрат обладнання;
- підвищення рівня завантаженості виробничих потужностей.

Серед антикризових кадрових цілей виокремимо наступні:

- підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- підвищення рівня мотивації персоналу до результативної діяльності;
- забезпечення кар'єрного зростання персоналу;

- підвищення продуктивності праці персоналу підприємства;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Серед антикризових фінансових цілей виділимо такі:

- забезпечення маневреності власного капіталу підприємства;
- підвищення фінансової стійкості підприємства;
- підвищення фінансової результативності діяльності підприємства;
- збільшення рентабельності діяльності підприємства;
- оптимізація структури капіталу підприємства.

Забезпечення фінансової спроможності підприємства як наряду з зниження ймовірності виникнення банкрутства можна охарактеризувати як сукупність заходів щодо забезпечення оптимального рівня платоспроможності підприємства і ліквідності його засобів, найбільш ефективної структури капіталу, підвищенню якості управління його активами з ціллю максимізації прибутку і росту ринкової вартості підприємства.

Важливим з точки зменшення ймовірності виникнення банкрутства є здійснення заходів щодо фінансової реструктуризації на підприємстві. Фінансова реструктуризація включає реструктуризацію активів, кредиторської заборгованості (трансформацію боргу у власність, пролонгацію та/чи списання частини боргу), перепланування чи скорочення податкової заборгованості, мораторій.

В межах реалізації антикризової програми розвитку підприємства пропонується:

- зниження рівня адміністративних витрат підприємства. Вважаємо за доцільне скоротити частину адміністративного персоналу, а також оптимізувати чисельність персоналу відповідно до потреб виробничої програми. Це дозволить зменшити витрати на оплату праці;
- знизити інші операційні витрати підприємства. Таке зниження відбудеться за рахунок оптимізації виробничої програми підприємства;
- знизити фінансові витрати підприємства за рахунок оптимізації кредиторської заборгованості;

– збільшення обсягів випуску продукції, що дозволить забезпечити зростання виручки від реалізації продукції.

Збільшити обсяг випуску продукції можна завдяки збільшенню завантаженості основних фондів та випуску нових видів продукції. Маркетингові дослідження показали, що у СТО є попит на окремі види запчастин до автомобілів, які може випускати досліджуване підприємство.

Прогнозний обсяг виручки від реалізації продукції:

2025 рік – 1609904 тис. грн;

2026 рік – 1930685 тис. грн;

2027 рік – 2316822 тис. грн.

В результаті впровадження антикризової політики, собівартість продукції знизиться на 10%. Таким чином, собівартість продукції становитиме:

2025 рік – 1206678 тис. грн;

2026 рік – 1086010 тис. грн;

2027 рік – 977409 тис. грн.

Відповідно, валовий прибуток підприємства складатиме:

2025 рік:  $1609904 - 1206678 = 403226$  тис. грн.;

2026 рік:  $1930685 - 1086010 = 844675$  тис. грн.;

2027 рік:  $2316822 - 977409 = 1339413$  тис. грн.

Визначимо інші операційні доходи:

2025 рік – 110955 тис. грн;

2026 рік – 122051 тис. грн;

2027 рік – 134256 тис. грн.

Адміністративні витрати:

2025 рік – 85738 тис. грн;

2026 рік – 72877 тис. грн;

2027 рік – 61945 тис. грн.

Витрати на збут:

2025 рік – 46948 тис. грн;

2026 рік – 42253 тис. грн;

2027 рік – 38027 тис. грн.

Інші операційні витрати:

2025 рік – 216731 тис. грн;

2026 рік – 184221 тис. грн;

2027 рік – 156587 тис. грн.

Розрахуємо чистий фінансовий результат діяльності підприємства:

2025 рік:  $403226 + 110955 - 85738 - 46948 - 216731 = 164764$  тис. грн;

2026 рік:  $844675 + 110955 - 85738 - 46948 - 216731 = 606213$  тис. грн;

2027 рік:  $1339413 + 134256 - 61945 - 38027 - 156587 = 1217110$  тис. грн.

Таким чином, бачимо, що запропоновані антикризові заходи дозволять підприємству вийти із кризового стану та отримати чистий фінансовий результат починаючи з 2025 року.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Воронін О.Є., Товма І.О. Сутність та основні принципи антикризового управління. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64901/09-Voronin.pdf?sequence=1>
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
3. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
4. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: МАУП, 2006. 256 с.
5. Кузнецов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.
6. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 20. С. 60–62.
7. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 560 с.
8. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3(42). С. 54–61.
9. Шварц І.В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 208. Т. 2. С. 594–598.
10. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 36. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/36\\_1\\_2018/25.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/36_1_2018/25.pdf).

11. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск №2. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf).
12. Бурий С.А. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
13. Возовик О.О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. *Право та державне управління*. 2023 р. №3. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2023/11.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/11.pdf).
14. Бобровська О.Ю. Методологічні основи формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління територіальним розвитком: наукова розробка. Київ: НАДУ, 2012. 56 с.
15. Гурбик Ю.Ю., Ляшенко К.С. Принципи антикризового управління підприємством. *science. Research. Development*. №23. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/8860/1/%D0%A0%D0%BE%D1%82%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B0%D0%BC%2029.11.19%20%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf>.
16. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління*. 2017. №3(16). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/710300.pdf>.
17. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/9860/1/Vatchenko.pdf>.
18. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №70–71. С. 75–82.
19. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.

20. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2021. №6 (39). С. 288–296.

21. Чібісова І.В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22. ч. II. URL: [http://kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/64.pdf](http://kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/64.pdf).

22. Власюк В.Є., Гордієнко К.О., Пшенична А.О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний»). *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. №12. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/11.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/11.pdf).

23. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/46.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf).

24. Лазоренко В.В. Методи оцінки банкрутства в аналізі фінансової стійкості підприємств сфери послуг. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1\\_06\\_uk/13.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/13.pdf).

25. Євенко Т.І. Методологічні аспекти прогнозування ймовірності банкрутства банківських установ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. №9. С. 117–121.

26. Сафронська І.М., Пеняк Ю.С. Методичні підходи до оцінки ймовірності банкрутства. URL: [file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/vkpnuen\\_2012\\_6\\_81-1.pdf](file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/vkpnuen_2012_6_81-1.pdf).

27. Рзаєва Т.Г., Стасюк І.В. Зарубіжні методи визначення ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №3. С.177–181.

28. Квасницька Р.С., Кордонець І.М. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. С.130–135.

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

30. Шмалій Л.В., Шевченко А.А. Удосконалення системи антикризового управління підприємством. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2022. №2 (36). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2553/2454>

# Додатки