

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

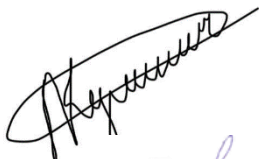

на тему: **«Напрями антикризового управління підприємством»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи БА-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Бізнес-
адміністрування»

Єлизавета КУЛІНІЧ

Керівник: к.е.н., доц. Світлана ПУСТОВГАР

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри міжнародної
економіки та менеджменту Харківського
національного економічного університету імені

Семена Кузнеця

Марина КІПА

Харків – 2025


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри


підпис Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кулініч Єлизавета Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Напрями антикризового управління підприємством

Керівник роботи: Пустовгар Світлана Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Уточнити теоретичні основи антикризового управління підприємством: сутність антикризового управління підприємством, визи кризи та напрямки антикризового управління, методи діагностики кризи та оцінки ефективності антикризового управління.

2. Ідентифікувати наявні та потенційні кризи на підприємстві ПАТ «Донбасенерго», оцінити ефективність антикризового управління підприємством.

3. Надати рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємством ПАТ «Донбасенерго».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

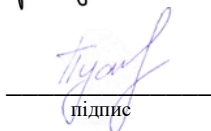
5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент


підпис

Єлизавета КУЛНІЧ
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Світлана ПУСТОВГАР
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1 Сутність антикризового управління підприємством	9
1.2 Види криз та напрями антикризового управління підприємством	15
1.3 Методи діагностики кризи та оцінки ефективності антикризового управління	27
Висновки за розділом 1.....	36
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КРИЗИ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ДОНБАСЕНЕРГО»	37
2.1 Ідентифікація кризи на підприємстві ПАТ «Донбасенерго» на основі SWOT-аналізу слабких сторін	37
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ПАТ «Донбасенерго»	43
2.3 Оцінка ефективності антикризового управління ПАТ «Донбасенерго» з використанням дискримінантного аналізу	57
2.4 Рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємством ПАТ «Донбасенерго»	71
Висновки за розділом 2.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

У сучасних умовах динамічних змін глобального економічного середовища особливої важливості набуває забезпечення фінансової стійкості підприємств. Часті коливання ринкової кон'юнктури, геополітична напруженість, вплив пандемій та воєнні конфлікти значно підвищують ризик виникнення кризових ситуацій на підприємствах різних галузей. Ефективне антикризове управління у цьому контексті стає ключовим інструментом підтримання економічної стабільності, забезпечення безперервності бізнес-процесів і збереження потенціалу розвитку. Особливо актуальним є питання запобігання банкрутству та втрати фінансової незалежності для суб'єктів господарювання, що функціонують у стратегічно важливих секторах економіки, зокрема в енергетиці.

Зважаючи на стратегічне значення ПАТ «Донбасенерго» для енергетичної безпеки України, актуальність дослідження антикризового управління є беззаперечною. Світовий досвід та аналітичні матеріали, зокрема роботи таких економістів, як Пол Кругман, Джозеф Стігліц, а також рекомендації Світового банку, підтверджують, що ефективне управління кризовими ситуаціями дозволяє забезпечити стабільність і розвиток навіть в умовах значних економічних та політичних потрясінь. Крім того, в Україні діють державні програми підтримки енергетичного сектору, спрямовані на відновлення критичної інфраструктури, модернізацію основних засобів та підвищення енергоефективності, що підкреслює важливість розробки ефективних антикризових заходів для підприємств цієї галузі.

Проблематика антикризового управління отримала значне висвітлення в працях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема таких як Пол Кругман, Джозеф Стігліц, Стівен Фінк, Оранська Н. О., Докуніна К. І., В. О. Василенко та інші. Водночас більшість досліджень зосереджені на загальних підходах до запобігання кризі та відновлення після неї, не враховуючи специфіку

підприємств критичної інфраструктури в умовах збройного конфлікту. Недостатньо розкритими залишаються питання адаптації механізмів антикризового управління до українських реалій, зокрема до умов тривалої воєнної агресії, що обумовлює наукову новизну й практичну значущість обраного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних аспектів антикризового управління підприємством, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризового управління в умовах воєнних дій та економічної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- узагальнити сутність антикризового управління підприємством та його напрями в сучасних умовах;
- визначити види криз на підприємстві та етапи їх розвитку;
- узагальнити методи діагностики кризи та оцінки ефективності антикризового управління підприємством;
- визначити вид кризи на підприємстві ПАТ «Донбасенерго» на основі аналізу його слабких сторін;
- провести діагностику кризових явищ ПАТ «Донбасенерго» на основі аналізу фінансово стану підприємства;
- охарактеризувати ефективність антикризового управління ПАТ «Донбасенерго» з використанням дискримінантного аналізу;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємством ПАТ «Донбасенерго».

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством. Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством.

Методи дослідження включають:

– метод логічного аналізу – використано для дослідження та систематизації теоретичних підходів до сутності, цілей та функцій антикризового управління;

– метод порівняльного аналізу – застосовано для виявлення відмінностей між видами криз, їх класифікаційними ознаками та етапами розвитку;

– метод узагальнення – використано з метою формулювання висновків щодо ефективних напрямів антикризового управління на основі вивчених джерел;

– метод системного підходу – забезпечив інтеграцію досліджених понять у єдину концептуальну модель антикризового управління на підприємстві;

– метод експрес-аналізу фінансового стану – для оцінки динаміки, структури джерел фінансування та майна підприємства;

– коефіцієнтний аналіз – для розрахунку показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності підприємства;

– дискримінантний аналіз (Z-модель Альтмана, О. О. Терещенка та А. В. Матвійчука) – для оцінки ймовірності банкрутства підприємства та ефективності антикризового управління підприємством;

– SWOT-аналіз – для ідентифікації стратегічних факторів впливу на стан підприємства та його антикризовий потенціал;

– кореляційний аналіз – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів антикризового управління на підприємстві.

Інформаційною базою для написання роботи є офіційна фінансова звітність ПАТ «Донбасенерго» за 2022–2024 роки, матеріали законодавства України, а також наукові публікації з питань антикризового управління та фінансової діагностики.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх застосування для підвищення ефективності антикризового управління на ПАТ

«Донбасенерго» в умовах воєнних дій та економічної нестабільності. Запропоновані рекомендації щодо залучення державної підтримки, модернізації основних засобів, підвищення ефективності операційної діяльності та диверсифікації джерел доходу можуть бути використані не лише ПАТ «Донбасенерго», а й іншими енергетичними підприємствами, що опинилися в кризових умовах. Застосування розроблених заходів дозволить знизити фінансове навантаження, підвищити рентабельність і забезпечити стабільну роботу підприємства навіть в умовах зовнішніх економічних викликів.

Апробація отриманих результатів. Опубліковано тези доповідей:

– на тему «Типологія та етапи розвитку кризових явищ на підприємстві» за результатами Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку сучасної науки: виклики та перспективи» (м. Харків, 29 квітня 2025 рік);

– на тему «Підходи до трактування поняття антикризового управління підприємством» за результатами Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 рік).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Робота містить 122 сторінки комп'ютерного тексту, 12 таблиць, 7 рисунків, 2 додатки, список використаної літератури включає 77 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність антикризового управління підприємством

У сучасних умовах нестабільності економіки антикризове управління набуває особливого значення, адже саме воно дозволяє забезпечити стійкість та ефективність функціонування організацій.

Антикризове управління є дуже важливим, оскільки дає змогу підприємствам не лише долати труднощі, а й використовувати кризові ситуації як можливості для розвитку. Грамотне управління в періоди нестабільності допомагає мінімізувати ризики, зберегти ресурси та адаптуватися до змін. В умовах швидких змін важливо не лише реагувати на проблеми, а й передбачати їх, розробляючи ефективні механізми адаптації [10, 55].

Антикризове управління як концепція почало формуватися в середині ХХ століття у відповідь на глобальні економічні потрясіння, фінансові кризи та зростаючу нестабільність ринкового середовища. Особливий розвиток ця сфера отримала після Великої депресії 1929–1939 років, коли компанії та уряди почали шукати ефективні механізми подолання кризових явищ [69].

Одним із важливих етапів становлення антикризового управління стала робота Пітера Друкера, який у своїй книзі *Managing in Turbulent Times* (1980) розглядав методи управління в умовах нестабільності. Він підкреслював, що кризи неминучі, але ефективне управління дозволяє не лише їх подолати, а й вийти з них сильнішими. Його ідеї стали основою для подальших досліджень у сфері кризового менеджменту [69].

В Україні антикризове управління почало активно розвиватися у 1990-х роках через необхідність адаптації підприємств до ринкової економіки та

численні економічні виклики. Сучасні дослідження цієї теми ґрунтуються на світових практиках та досвіді розвинених країн.

Для того щоб визначити сутність антикризового управління підприємством необхідно спочатку визначити, що таке сама «криза».

Криза – це певне відхилення від норми, яке виникає як наслідок непередбачуваних та несподіваних змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі суспільства або організації. За визначенням Фінка, криза є критичним моментом невизначеності, коли стандартні управлінські процедури перестають забезпечувати стабільність, а організація стикається з раптовим розвитком подій, що вимагає оперативного реагування для відновлення нормального стану. Однак з належним попереднім плануванням може виникати позитивна сторона кризи [71, 18,63].

Розуміння сутності кризи як багатовимірного явища дозволяє не лише виявляти та аналізувати причини її виникнення, а й розробляти ефективні стратегії для її подолання. Саме тому подальше дослідження різних визначень та підходів до антикризового управління є надзвичайно важливим – воно допомагає окреслити основні напрямки дій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризи, відновлення стабільності та, за можливості, перетворення кризових ситуацій на можливості для розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «антикризове управління»

№ п/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Глущенко С. В., Івахненко С. В. [16]	Антикризове управління – це розроблення і реалізація заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, прибутковості, конкурентоспроможності підприємства, нейтралізацію кризового стану.
2	Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. [52]	Антикризове управління – це система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дають змогу усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
3	Шварц І. В. [66]	Антикризове управління – це планування та проведення заходів зі збереження та покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створення моніторингової системи аналізу відповідних показників
4	Винокурова О. І. [13]	Антикризове управління – це 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
5	Лігоненко Л. О. [36]	Антикризове управління – це 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
6	Василенко В. О. [11]	Антикризове управління — це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
7	Докуніна К. І. [24]	Антикризове управління — це 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.
8	Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [47]	Антикризове управління — це попереджуваче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів.
9	Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [28]	Антикризове управління — це функція менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності
10	Діденко Є. О., Фесюн А. С. [21]	Антикризове управління — це процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку
11	Череп А. В., Павленко А. І. [62]	Антикризове управління — це система управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
12	Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. [5]	Антикризове управління — це комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усунути проблеми, що виникають у його діяльності.

Джерело: складено автором на основі [16, 52, 66, 13, 36, 11, 24, 47, 28, 21, 62, 5]

Аналізуючи визначення, які було розглянуто в таблиці 1.1, можна зробити висновок, що поняття антикризового управління підприємством охоплює широкий спектр управлінських процесів і методів та науковці по-різному його трактують, що свідчить про багатогранність і складність цього явища. Частина науковців, зокрема С. В. Глущенко, С. В. Івахненков [16] та І. Ю. Єпіфанова [28], Діденко Є. О. та Фесюн А. С. [21] наголошують на фінансовій складовій, використовуючи такі терміни, як «платоспроможність», «прибутковість», «фінансова стійкість» та «економічна безпека». Це свідчить про те, що антикризове управління часто розглядається як механізм подолання фінансових труднощів та запобігання банкрутству.

Натомість інші вчені, серед яких С. К. Рамазанов, О. П. Степаненко та Л.А. Тимашова [52], О. І. Винокурова [13], Череп А. В. та Павленко А. І. [62] в свою чергу наголошують на стратегічному аспекті, що підтверджується словами «система управління», «стратегічний характер», «комплекс заходів» і «розвиток». Вони визначають антикризове управління як системний процес, що включає попередження кризових явищ, збереження ринкових позицій та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, акцент робиться на довгостроковому плануванні та адаптації підприємства до змін.

Ще один підхід, який можна виділити, представлений у працях таких науковців, як В. О. Василенко [11], Онісіфорова В. Ю. та Сідельнікова В. К. [47], розглядають антикризове управління з точки зору поєднання проактивних і реактивних механізмів, про що свідчить використання таких понять як «попередження», «мінімізація ризиків»,

«оперативне реагування» та «адаптація». Ці дослідники відповідно наголошують, що важливим аспектом є не лише ліквідація наслідків кризи, а й своєчасне виявлення її симптомів та розробка ефективних методів реагування. Вчені підкреслюють, що використання індикаторів раннього попередження, проведення оцінки ризиків і розробка гнучких стратегій адаптації дозволяє підприємству краще підготуватися до можливих загроз.

Крім того, Л. О. Лігоненко [36] та Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. [5] підкреслюють важливість діагностичних процесів в антикризовому управлінні, про що свідчать такі ключові слова як «оперативне виявлення», «стратегічне спрямування», «комплекс заходів», «ознаки кризового стану». Вони зазначають, що для ефективної боротьби з кризами необхідно застосовувати спеціальні методи оцінки стану підприємства, які дозволяють своєчасно ідентифікувати загрози та виявляти слабкі місця в управлінській системі. Їхній підхід акцентує увагу на розробці аналітичних моделей та використанні економічних показників, що дозволяють підприємствам визначити стадію кризи та вжити відповідних заходів для її подолання.

Попри відмінності у підходах, спільною рисою є те, що антикризове управління розглядається як важливий елемент стабільності та розвитку підприємства, що сприяє забезпеченню його ефективного функціонування в умовах нестабільного середовища.

Отже, узагальнюючи розглянуті в таблиці визначення, можемо підсумувати, що антикризове управління підприємством – це комплексний і безперервний процес управління, спрямований на попередження, виявлення, мінімізацію та подолання кризових явищ з метою забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Воно також включає використання спеціальних методів, стратегічних заходів і адаптивних механізмів, що дозволяють нейтралізувати негативні наслідки кризових ситуацій, зберегти ринкові позиції та ефективно використовувати

ресурси для забезпечення економічної безпеки та сталого функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Антикризове управління підприємством передбачає виконання тих самих базових управлінських функцій, що й традиційне управління, однак їх зміст і пріоритети суттєво трансформуються відповідно до умов кризової ситуації (табл. 1.2) [31, 59, 51,12].

Таблиця 1.2 - Зміст основних функцій антикризового управління підприємством

№	Функції	Антикризова специфіка функції
1.	Планування	У кризовий період набуває нових рис: основна увага приділяється не лише визначенню цілей, стратегій та програм стабілізації, а й швидкому коригуванню планів залежно від змін зовнішнього і внутрішнього середовища. В умовах кризи особливо актуалізується роль короткострокового планування та оперативного прийняття рішень.
2.	Організація	Стає інструментом мобілізації ресурсів та персоналу, потребує формування гнучкої управлінської структури, яка здатна швидко реагувати на виклики. Часто виникає необхідність створення спеціального антикризового центру (штабу), який координує зусилля працівників для подолання кризових явищ
3.	Мотивація	Під час антикризового управління зосереджена на підтримці та стимулюванні персоналу до ефективної роботи в складних умовах. У цей час важливо розробити таку систему заохочень і санкцій, яка б забезпечувала максимальну залученість працівників до процесу виходу з кризи.
4.	Контроль	Набуває стратегічного значення — він допомагає своєчасно виявляти відхилення від встановлених планів та оперативно реагувати на них, коригуючи дії для досягнення бажаних результатів і підвищення ефективності антикризових заходів.

Джерело: складено автором на основі [31, 59, 51,12]

На основі розглянутих визначень можна також зробити висновки щодо основних завдань антикризового управління, які будуть наведені нижче на рисунку 1.1



Рисунок 1.1 – Основні завдання антикризового управління підприємством

Джерело: складено автором на основі трактувань поняття антикризового управління (табл. 1.1)

Таким чином, антикризове управління є комплексним процесом, який включає фінансову, стратегічну, адаптивну та конкурентну складові, що забезпечують ефективне функціонування підприємства навіть у складних економічних умовах.

1.2 Види криз та напрями антикризового управління підприємством

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та високої конкуренції підприємства часто стикаються з кризовими ситуаціями, які можуть загрожувати їх фінансовій стабільності, ринковим позиціям і навіть

подальшому існуванню. Кризові явища виникають з різних причин і мають різні форми прояву, що потребує їх чіткого розуміння та класифікації.

У цьому підрозділі буде розглянуто загальні підходи до класифікації криз, їхні основні характеристики та чинники, що впливають на їхній розвиток і перебіг. Кризи є невід'ємною частиною функціонування будь-якого підприємства, і їхнє розуміння є ключовим для ефективного управління та прийняття виважених рішень. Визначення основних типів криз дозволяє не лише краще зрозуміти їхню природу, а й сприяє вибору оптимальних механізмів реагування та мінімізації можливих ризиків. Комплексний підхід до вивчення кризових явищ допомагає сформуванню стратегії, спрямованої на забезпечення стабільності та подальшого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для ефективного управління кризовими ситуаціями і розуміння напруги цього управління важливо розуміти класифікацію кризових ситуацій. Класифікація криз на підприємстві дозволяє глибше зрозуміти їхні особливості, причини виникнення та можливі наслідки для бізнесу. Чітке розмежування кризових явищ за різними критеріями сприяє розробці ефективних стратегій антикризового управління та вибору відповідних інструментів реагування. На наведеному нижче рисунку 1.2 представлено основні види криз, що можуть виникати на підприємстві, згруповані за ключовими класифікаційними ознаками [35, 17, 18, 29].

Розглянута класифікація криз демонструє їхню багатогранність і вплив на різні аспекти діяльності підприємства. Однак для більш ґрунтовного розуміння їхньої природи та можливих механізмів подолання доцільно розглянути окремо кожен із видів криз.

Почнемо з економічної кризи, яка безпосередньо впливає на фінансовий стан підприємства та його здатність функціонувати в довгостроковій перспективі. Економічна криза на підприємстві виникає внаслідок глибоких дисбалансів у його фінансово-господарській діяльності. Вона може бути спричинена нестачею ресурсів, проблемами у комерційній діяльності або

управлінськими помилками. Основними її складовими є ресурсна, комерційна та управлінська кризи.

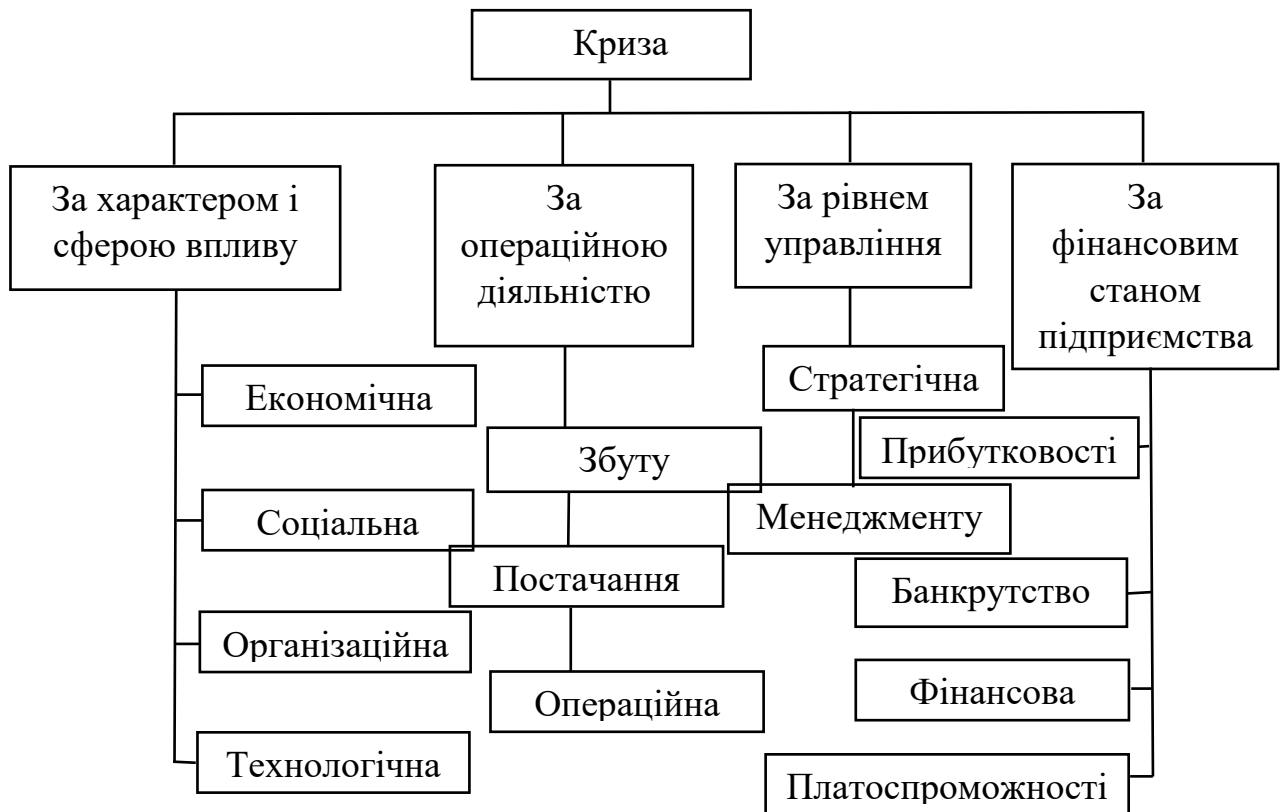


Рисунок 1.2 – Класифікація криз на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [50,31,65, 49, 14, 29]

Ресурсна криза може проявлятися у вигляді дефіциту фінансів, перебоїв у постачанні чи браку кваліфікованого персоналу. Комерційна криза виникає через труднощі у виробництві, реалізації продукції або наданні послуг, а управлінська — через недосконалість організаційної структури та слабкий менеджмент. Різниця між управлінською та організаційною кризою полягає в тому, що перша виникає через неефективні дії керівництва, а друга — через проблеми у структурі чи системі роботи організації [50, 31, 14].

Розвиток економічної кризи часто проходить за певною послідовністю: організаційні проблеми призводять до перебоїв у постачанні, що тягне за собою виробничо-технологічні труднощі та кризу збуту. В результаті формується фінансова криза, яка ускладнює управління персоналом і

подальший розвиток підприємства. Раціональна організація діяльності є ключовою умовою стабільності, адже порушення в цій сфері створюють серйозні загрози для всіх напрямів функціонування підприємства [50].

Соціальна криза виникає внаслідок напруженості та конфліктів у колективі, що можуть виникати як між працівниками, так і між підрозділами чи адміністрацією підприємства. Вона проявляється через зіткнення інтересів різних соціальних груп, що може бути спричинене неефективним управлінням, відсутністю злагодженої комунікації або погіршенням психологічного клімату в колективі. Також соціальні кризи можуть загострюватися через порушення дисципліни, зростання рівня недовіри, міжособистісні конфлікти або навіть випадки крадіжок і зловживань [31, 65, 49].

Подолання соціальної кризи передбачає ефективне управління людським фактором, що включає фінансові, трудові, організаційно-управлінські та інформаційні заходи. Комплексне застосування цих інструментів сприяє відновленню здорового мікроклімату в колективі, підвищенню рівня довіри між співробітниками, мотивації до продуктивної праці та загальній стабілізації соціального середовища на підприємстві [31, 65, 49].

Організаційна криза — це стан, що характеризується глибокими суперечностями як всередині підприємства, так і за його межами, які мають хронічний характер і призводять до дестабілізації управлінських процесів. Вона може виникати через неефективну організацію управління, помилки в розподілі функцій, а також внаслідок впливу інших криз, таких як фінансова, виробничо-технологічна, кадрова чи збутова. Вона проявляється у вигляді розбалансованості структури підприємства, втрати контролю над окремими підрозділами, порушення регламентації діяльності або ж необхідності відокремлення адміністративних одиниць, філій чи дочірніх компаній. Вона також супроводжується руйнуванням стратегічних пріоритетів і цілей, що ставить перед власниками та керівниками завдання вжиття термінових заходів для стабілізації ситуації, збереження керованості підприємством та забезпечення його подальшого функціонування [50, 31, 14].

Технологічна криза виникає внаслідок невідповідності виробничих процесів сучасним вимогам ринку та науково-технічному прогресу. Вона може бути спричинена моральним і фізичним зношенням обладнання, недостатніми інвестиціями в інновації, нестачею кваліфікованих кадрів або затримками у впровадженні нових технологій. Як наслідок, підприємство втрачає конкурентні позиції, стикається з підвищенням витрат і зниженням продуктивності, що може призвести до фінансової нестабільності [31, 38].

Для подолання технологічної кризи важливо здійснювати регулярний аудит технологічного рівня, інвестувати в модернізацію виробництва, підвищувати кваліфікацію персоналу та впроваджувати інноваційні рішення. Своєчасне реагування на зміни ринку та активне впровадження сучасних технологій дозволяє підприємству не лише уникнути кризи, а й посилити свої позиції в конкурентному середовищі.

Криза збуту – це локальна криза, що виникає внаслідок порушень у системі реалізації продукції підприємства. Вона проявляється через накопичення неліквідних запасів, втрату клієнтів, зменшення обсягів продажів і, як наслідок, скорочення прибутку. Якщо вчасно не виявити та не усунути причини цієї кризи, вона може спровокувати негативні наслідки для інших сфер діяльності підприємства, спричинивши загальну фінансову та виробничу нестабільність [50, 31, 45].

Основними причинами кризи збуту можуть бути як внутрішні, так і зовнішні фактори. Внутрішніми факторами є неефективна маркетингова стратегія, низька конкурентоспроможність продукції, помилки у формуванні цінової політики та недосконала система управління відносинами з партнерами. Зовнішніми чинниками можуть виступати зміни в уподобаннях споживачів, зниження платоспроможного попиту, зростання конкуренції в галузі та коливання економічної ситуації. Для подолання кризи підприємству необхідно переглянути свою маркетингову стратегію, оптимізувати асортимент, вдосконалити механізми ціноутворення та посилити комунікацію з клієнтами [50, 31, 45].

Криза постачання виникає через збої у забезпеченні підприємства необхідними ресурсами, що можуть бути спричинені проблемами у роботі постачальників, перебоями в транспортуванні або нестачею стратегічних матеріалів. Вона є одним із ключових викликів для бізнесу, оскільки напряду впливає на стабільність виробничих процесів. Така криза може мати як зовнішні (наприклад, ринкові коливання, політичні обмеження, природні катаклізми), так і внутрішні причини (неефективна логістика, фінансова нестабільність компанії) [50, 65].

Наслідки кризи постачання включають матеріальні збитки, зриви виробничих планів, втрату конкурентних переваг та зниження рівня довіри з боку клієнтів і партнерів. Особливо небезпечною вона стає у високотехнологічних або ресурсозалежних галузях, де будь-яке відхилення у ланцюзі постачання може спричинити масштабні збої. Вирішення цієї проблеми передбачає оптимізацію логістичних процесів, диверсифікацію джерел постачання, створення резервів критично важливих ресурсів та впровадження антикризових стратегій управління матеріальними потоками [50, 38, 65].

Операційна криза виникає внаслідок неефективного управління операційною діяльністю підприємства, що призводить до зниження продуктивності, збільшення витрат і, зрештою, до збитковості. Основними причинами такого стану можуть бути недостатній контроль за виробничими процесами, слабка система аналізу операційних показників або неефективне використання ресурсів. Без належного управління операційними процесами підприємство стикається з труднощами у забезпеченні стабільного виробництва, своєчасного постачання продукції та підтримці конкурентоспроможності. Відсутність системного моніторингу та контролю може призвести до накопичення проблем, які на початковому етапі залишаються прихованими, але з часом провокують значні фінансові втрати та загрожують стабільності бізнесу [49].

Стратегічна криза на підприємстві виникає, коли його виробничий

потенціал виявляється вичерпаним, а можливості для подальшого розвитку відсутні. Це може бути наслідком застарілих технологій, неефективної бізнес-моделі або невдалої стратегії управління, що призводить до втрати конкурентних переваг. У такій ситуації компанія не має чітких перспектив зростання, не може адаптуватися до змін ринкового середовища та не здатна залучати необхідні ресурси для оновлення. Якщо підприємство своєчасно не здійснить кардинальні зміни, воно ризикує опинитися в стані незворотного занепаду або банкрутства [31].

Криза менеджменту виникає, коли стиль, методи та інструменти управління не відповідають реальним потребам підприємства, його статусу, ресурсним можливостям і стратегічним цілям. Це може проявлятися у неефективній організаційній структурі, помилках у прийнятті рішень, недостатній координації між підрозділами або низькому рівні управлінської компетентності. В результаті підприємство втрачає здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, стикається з проблемами в розподілі ресурсів, погіршенням корпоративної культури та зниженням продуктивності праці. Якщо своєчасно не усунути управлінські недоліки, це може призвести до системних кризових явищ, зниження конкурентоспроможності та навіть загрози існування компанії [31].

На останок перейдемо до блоку класифікації за фінансовим станом підприємства.

Криза прибутковості виникає, коли підприємство систематично зазнає збитків, що поступово виснажує його власний капітал і знижує фінансову стійкість. Постійний дефіцит прибутку ускладнює можливості для інвестування, розвитку та модернізації, змушує скорочувати витрати, що може негативно впливати на якість продукції або послуг. Втрата фінансових ресурсів також послаблює конкурентні позиції підприємства, ускладнює залучення нових інвестицій і кредитів, а в довгостроковій перспективі може призвести до фінансової кризи або навіть банкрутства. Якщо своєчасно не вжити заходів для підвищення ефективності операційної діяльності,

оптимізації витрат та пошуку нових джерел доходу, підприємство ризикує втратити стійкість і стати неплатоспроможним [31, 32].

Фінансова криза – це форма кризи, що характеризується погіршенням показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Вона супроводжується зростанням коротко- та середньострокової заборгованості, що в підсумку може призвести до втрати платоспроможності. Основною ознакою такої кризи є дефіцит фінансових ресурсів, який ускладнює операційну діяльність підприємства та обмежує його здатність виконувати фінансові зобов'язання [50, 31, 20, 7, 57].

Фінансова криза часто виникає через дисбаланс у діяльності компанії, коли її керівництво втрачає можливість ефективно контролювати фінансові потоки. Вона може бути наслідком стратегічних прорахунків, помилок у фінансовому плануванні чи змін у ринковому середовищі. Брак коштів призводить до перебоїв у постачанні, виробництві та збуті продукції, що поглиблює кризові явища та створює загрозу подальшого занепаду підприємства [50, 31, 20, 44, 6].

Криза платоспроможності – це ситуація, за якої підприємство стикається з періодичним браком грошових ресурсів, що ускладнює своєчасне виконання фінансових зобов'язань і забезпечення безперервного фінансування операційної діяльності. Вона часто виникає через незбалансовану структуру активів, неефективне управління грошовими потоками та недостатність ліквідних коштів [50, 43].

Однією з головних причин такої кризи є нераціональне використання оборотного капіталу, що призводить до тимчасової або хронічної нестачі коштів для фінансування витрат. Якщо проблема не вирішується своєчасно, це може спровокувати затримки у виплатах постачальникам, виплаті заробітної плати та виконанні інших зобов'язань, що погіршує фінансову стабільність підприємства [50, 43].

Банкрутство є крайньою формою фінансової кризи, що свідчить про втрату підприємством платоспроможності та нездатність продовжувати

діяльність. Воно є наслідком тривалих негативних процесів, таких як криза прибутковості, фінансова криза чи криза платоспроможності. Оскільки банкрутство відображає критичний стан підприємства та потребує спеціального управління, його доцільно розглядати як окремий вид кризи. Відповідно до Кодексу України з процедур банкрутства, банкрутство визначається як офіційно визнана господарським судом неспроможність боржника виконати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами. Це означає, що підприємство не здатне відновити платоспроможність за допомогою санації чи реструктуризації, а єдиним можливим способом врегулювання боргів залишається ліквідація або процедура погашення боргів [50, 31, 33, 48, 15].

Банкрутство є наслідком глибокої фінансової кризи, яка позбавляє компанію можливості своєчасно виконувати зобов'язання. Основним фактором цього стану є нестача ліквідних активів, що не дозволяє розрахуватися з кредиторами. Процес банкрутства завершується або повною ліквідацією підприємства, або певними заходами з врегулювання боргів відповідно до законодавства [50, 31, 15].

У контексті антикризового управління важливим є не лише виявлення кризових явищ, але й чітке розуміння того, яким чином підприємство може реагувати на них у процесі подолання. Як зазначає Гринчишин Я. М., антикризові дії повинні базуватися на стратегічному баченні розвитку підприємства в умовах нестабільності. Аналіз підходів до вибору відповідних стратегій антикризового управління подано у роботі Келеберди Т. В., Далика В. П. та Ключука Р. В., які підкреслюють важливість адаптації рішень до специфіки кризи. Водночас Дорошук Г. А. та Дащенко Н. М. систематизують теоретичні та прикладні аспекти управління підприємством в умовах кризи. Таким чином, доцільно виокремлювати напрями антикризового управління, які слід розуміти як узагальнені управлінські підходи, спрямовані на стабілізацію підприємства відповідно до природи конкретної кризи [26, 30].

Іншими словами, напрям антикризового управління – це сфера управлінського впливу, яка активізується залежно від того, в якій саме площині виникла загроза: фінансовій, виробничій, кадровій тощо. Таким чином, напрями є реакцією на визначені види криз, і саме з логіки їхнього походження формується структура антикризових дій. Вони формують комплексну систему реагування, що дозволяє адаптувати управлінські дії відповідно до джерела проблеми [26, 60, 30]. З метою візуалізації взаємозв'язку між видами криз і відповідними управлінськими реакціями на них доцільно представити схему основних напрямів антикризового управління (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Основні напрями антикризового управління підприємством відповідно до видів криз

Джерело: складено автором на класифікації криз на підприємстві (рис.

1.2)

У межах антикризової стратегії підприємства все ж таки доцільно застосовувати диференційований підхід, за якого напрями управління безпосередньо пов'язуються з типами виявлених кризових явищ. Такий підхід дозволяє сформувати комплексну й системну модель реагування, орієнтовану на першопричини, а не лише на зовнішні прояви дестабілізації.

Криза є динамічним і нестабільним процесом, що розвивається поступово, проходячи кілька ключових етапів. Вона може бути порівняна з хворобою, оскільки має свої симптоми, загострення, період лікування та одужання. Розуміння цих етапів дозволяє ефективно управляти кризовими явищами, застосовуючи відповідні антикризові заходи на кожному з них (рис. 1.4).

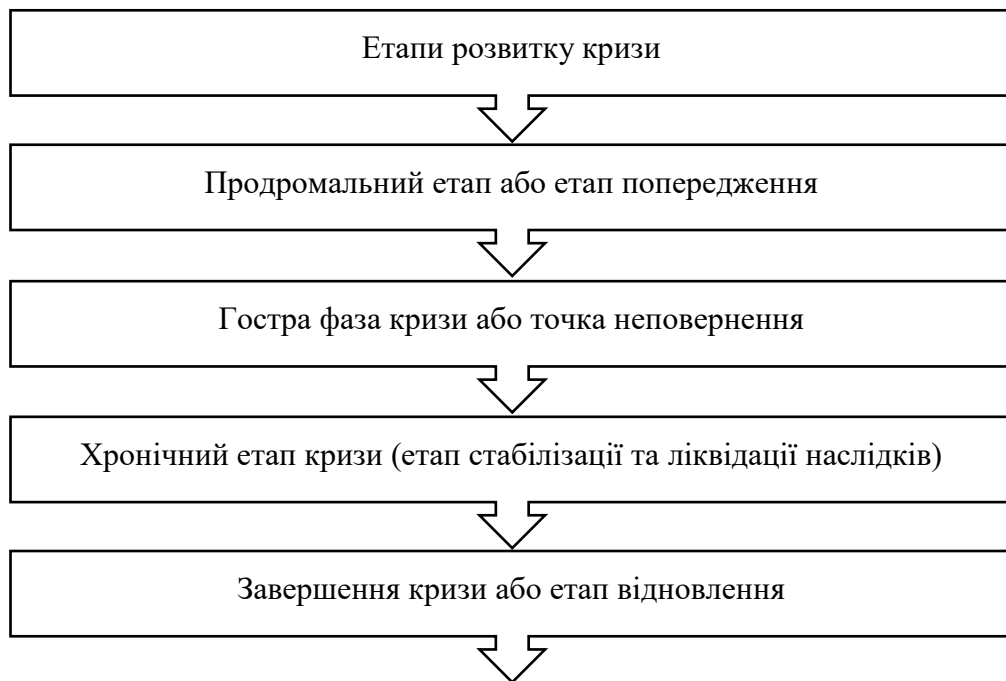


Рисунок 1.4 – Етапи розвитку кризи на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [71]

Далі розглянемо більш детально зазначені на рисунку 1.4 етапи та напрями антикризового управління на кожному з них:

1. Продромальний етап (етап попередження)

Ця стадія є початковою фазою кризи, коли з'являються перші її ознаки. Вона характеризується слабкими сигналами загрози, які можна розпізнати завдяки моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Навіть якщо на цьому етапі неможливо запобігти кризі, виявлення потенційних ризиків допомагає підготуватися до наступних фаз та мінімізувати їхні негативні наслідки.

Напрями антикризового управління:

- Проведення аналізу внутрішніх і зовнішніх ризиків
- Впровадження системи раннього попередження та контролю
- Розробка планів превентивних заходів

2. Гостра фаза кризи (точка неповернення)

Це найбільш критичний етап, коли криза розгортається у повному масштабі, і уникнути її вже неможливо. Ключове завдання на цьому етапі — взяти ситуацію під контроль, навіть якщо неможливо повністю усунути кризові явища. Важливо мінімізувати втрати, управляти комунікацією та стримувати поширення негативних наслідків.

Напрями антикризового управління:

- Швидке реагування та прийняття кризових рішень
- Координація дій кризового штабу
- Управління репутацією та зовнішніми комунікаціями

3. Хронічний етап кризи (етап стабілізації та ліквідації наслідків)

Ця стадія настає після гострої фази та включає усунення наслідків кризи. Вона може бути тривалою та супроводжуватися фінансовими труднощами, змінами в управлінні чи реструктуризацією підприємства.

Напрями антикризового управління:

- Аналіз причин кризи та їх усунення
- Впровадження заходів з відновлення фінансової стабільності
- Оцінка ефективності антикризових дій та корекція стратегії

4. Завершення кризи (етап відновлення)

На цьому етапі підприємство повертається до стабільного функціонування. Важливо не лише усунути наслідки кризи, а й використати отриманий досвід для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

Напрями антикризового управління:

- Впровадження змін у систему управління
- Формування оновленої антикризової стратегії
- Аналіз отриманого досвіду та коригування планів реагування

Таким чином, кожен етап кризи потребує відповідних управлінських рішень і стратегій, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток підприємства навіть у нестабільних умовах.

У наступному пункті цього розділу буде детально розглянуто основні симптоми зазначених вище криз. Особлива увага приділятиметься аналізу ключових ознак кризових явищ, які дозволяють вчасно виявити проблеми та розробити відповідні управлінські рішення. Окрім цього, буде розглянуто методи оцінки ефективності антикризового управління, що дасть змогу визначити, наскільки успішно підприємство справляється з викликами та чи достатньо ефективні застосовані антикризові заходи.

1.3 Методи діагностики кризи та оцінки ефективності антикризового управління

Ідентифікація кризових явищ є ключовим етапом антикризового управління, оскільки дозволяє підприємству вчасно реагувати на негативні тенденції, мінімізуючи можливі ризики та збитки. Будь-яка криза, незалежно від її виду та причин виникнення, завжди проходить певні етапи розвитку – від зародження проблеми до її загострення та, у разі неефективного реагування, критичного стану. Вчасне розпізнавання ознак кризових процесів дає змогу

керівництву підприємства своєчасно застосувати необхідні заходи для стабілізації ситуації.

Існує безпосередній взаємозв'язок між виявленням кризових процесів та їх подоланням: чим раніше підприємство виявляє загрози, тим більше у нього шансів уникнути серйозних негативних наслідків. Наприклад, компанії, що активно використовують фінансовий моніторинг та оцінку ризиків, можуть заздалегідь побачити негативні зміни у грошових потоках і своєчасно запровадити заходи щодо відновлення ліквідності. Яскравим прикладом успішної ідентифікації кризи та ефективного антикризового управління є трансформація компанії IBM у 1990-х роках. На той час компанія опинилася у скрутному фінансовому становищі через швидкі зміни на ринку технологій. Призначений у 1993 році генеральним директором Лу Герстнер усвідомив, що традиційна бізнес-модель IBM, орієнтована переважно на виробництво апаратного забезпечення, більше не відповідала новим ринковим умовам. Керівництво ухвалило стратегічне рішення про масштабну реструктуризацію, що охопила всі аспекти діяльності компанії, зокрема перехід до сфери ІТ-послуг та консалтингу. Цей процес тривав кілька років, проте завдяки своєчасному розпізнанню кризи та вжиттю необхідних заходів IBM не лише пододала фінансові труднощі, а й зміцнила свої позиції як глобального лідера у сфері інформаційних технологій [70].

У 2000-х роках компанія Ford опинилася в кризовій ситуації через зниження частки ринку, посилення конкуренції з боку азіатських виробників, падіння попиту на великі позашляховики та високі витрати на соціальні зобов'язання. Генеральний директор Білл Форд визнав необхідність кардинальних змін і запустив програму реструктуризації «Шлях вперед». Вона передбачала скорочення від 25 000 до 30 000 робочих місць, закриття 14 заводів і перехід до більш конкурентоспроможного модельного ряду, зокрема розширення виробництва гібридних і паливоективних авто. Хоча процес був болючим, він дозволив компанії зменшити витрати, підвищити ефективність і зміцнити свої позиції на ринку. Цей випадок демонструє, як

своєчасна ідентифікація кризи та рішучі управлінські дії можуть допомогти компанії адаптуватися до нових ринкових умов і відновити прибутковість [75].

Таким чином, своєчасне виявлення кризових явищ та їх правильна інтерпретація відіграють вирішальну роль у забезпеченні стійкості підприємства. Використання сучасних методів аналізу, таких як фінансове прогнозування, оцінка ризиків та моніторинг ринкових тенденцій, дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на загрози, а й вибудовувати довгострокові стратегії стабільного розвитку.

Діагностика (ідентифікація) кризи є першим і ключовим етапом антикризового управління, оскільки дозволяє своєчасно виявити проблемні аспекти діяльності підприємства та розробити відповідні заходи для їх подолання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Симптоми основних видів криз та заходи для їх подолання

№	Вид кризи	Симптоми	Заходи антикризового управління
1	2	3	4
1.	Економічна криза	Скорочення обсягів виробництва, зниження доходів, падіння попиту на продукцію, зменшення інвестицій	Розробка програм економічної стабілізації, оптимізація витрат і ресурсів, переорієнтація на нові ринки збуту, залучення нових інвесторів, диверсифікація діяльності
2.	Соціальна криза	Конфлікти всередині колективу, зростання плинності кадрів, демотивація персоналу, відсутність згуртованості	Проведення соціальних програм, вдосконалення внутрішніх комунікацій, формування корпоративної культури, покращення умов праці, впровадження системи мотивації та стимулювання персоналу
3.	Організаційна криза	Порушення належного функціонування організаційних процесів, невиконання запланованих завдань, перебої у комунікаційних потоках, зниження загальних показників ефективності та деградація організаційної культури.	Перегляд організаційної структури підприємства, впровадження нових регламентів та стандартів, оптимізація бізнес-процесів, делегування повноважень та підвищення управлінської дисципліни
4.	Технологічна криза	Застарілі технології, зниження якості продукції, часті технічні збої, відставання від конкурентів	Модернізація технічної бази, впровадження інноваційних технологій, інвестування в науково-дослідні розробки, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення технічної безпеки

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
5.	Криза збуту	Скорочення обсягів реалізації продукції (послуг), накопичення залишків готової продукції на складах, зменшення обігових коштів, зниження кількості замовлень, звуження асортименту продукції та падіння прибутковості навіть за умови зростання обсягів продажу.	Розробка нової збутової та маркетингової стратегії, проведення ребрендингу, активізація реклами, освоєння нових сегментів ринку, впровадження нових товарів та послуг
6.	Криза постачання	Перебої у поставках сировини, матеріалів, комплектуючих, залежність від окремих постачальників	Диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів, створення запасів матеріалів, розвиток власних виробничих потужностей, оптимізація логістики
7.	Операційна криза	Порушення основних бізнес-процесів, збої у виробництві, недотримання термінів, порушення стандартів якості	Оптимізація операційної діяльності, впровадження сучасних систем управління процесами, автоматизація виробництва, покращення контролю якості та управління ланцюгами постачання
8.	Стратегічна криза	Відсутність стратегічних орієнтирів, втрата конкурентних переваг, невідповідність стратегії ринковим умовам	Проведення стратегічного аналізу, формування нової стратегії розвитку, розробка антикризової програми, реструктуризація бізнес-портфеля, залучення стратегічних партнерів
9.	Криза менеджменту	Неефективне управління, відсутність компетентних керівників, слабка корпоративна культура	Посилення кадрової політики, підвищення кваліфікації управлінського персоналу, впровадження сучасних методів управління, формування ефективної системи прийняття рішень, зміна управлінської команди (за потреби)
10.	Криза прибутковості	Зниження або відсутність прибутку, збитковість підприємства	Аналіз фінансових показників, скорочення витрат, оптимізація структури доходів та витрат, зміна цінової політики, підвищення ефективності виробництва, запровадження контролінгу
11.	Банкрутство	Нездатність погасити зобов'язання, дефіцит коштів, судові позови	Проведення санації (відновлення платоспроможності), укладання мирових угод з кредиторами, залучення інвесторів, можливий продаж частини активів або реструктуризація бізнесу

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
12.	Фінансова криза	Дефіцит фінансових ресурсів, нестача обігових коштів, проблеми з фінансуванням діяльності	Залучення додаткових фінансових ресурсів (кредити, інвестиції), покращення управління оборотним капіталом, фінансове планування, оптимізація фінансових потоків
13.	Криза платоспроможності	Нездатність виконувати поточні платіжні зобов'язання	Розробка програми з відновлення платоспроможності, переговори з кредиторами щодо реструктуризації боргів, залучення короткострокового фінансування, оптимізація грошових потоків, скорочення поточних витрат

Джерело: складено автором на основі [50, 14, 45, 20, 43, 8, 6]

Ідентифікація кризи на підприємстві – це комплексний процес, спрямований на оцінку фінансового стану, аналіз звітності та виявлення можливих загроз у функціонуванні організації. Вона дозволяє не лише оцінити поточний рівень фінансової стабільності, а й прогнозувати потенційні ризики та відхилення у фінансово-господарській діяльності. Глибокий аналіз фінансових показників допомагає виявити приховані проблеми, які можуть призвести до кризових явищ, а також встановити закономірності та тенденції, що сигналізують про нестійке економічне становище. Діагностика є невід'ємною складовою антикризового менеджменту. Вона базується на системному підході до аналізу фінансової та управлінської діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти ознаки кризи, оцінювати її масштаби та природу, а також розробляти заходи для її локалізації. Основна мета цього процесу – забезпечення стабільності підприємства, його фінансової стійкості та здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, запобігаючи банкрутству та забезпечуючи умови для подальшого розвитку [50, 17, 23].

Одним із найбільш розповсюджених підходів до аналізу та оцінки фінансового стану підприємства є використання системи показників та якісних індикаторів. Такий підхід дає змогу отримати комплексну картину економічного стану компанії, оскільки ґрунтується на аналізі численних фінансових та нефінансових показників, які дозволяють визначити потенційні

загрози кризового розвитку. Всі ці показники можна умовно поділити на основні та другорядні. Основні показники відіграють ключову роль у виявленні кризових тенденцій, оскільки вони демонструють негативну динаміку, що може свідчити про погіршення фінансової стійкості компанії. До таких сигналів належать постійні збитки підприємства, значна прострочена кредиторська заборгованість, накопичення дебіторської заборгованості з низькими шансами на її повернення, а також стійке зниження фінансової незалежності компанії [50, 8].

Крім того, тривожним сигналом є системне зменшення ліквідності активів, дефіцит власного оборотного капіталу, низький рівень прибутковості діяльності, а також негативні тенденції в обсягах продажів та скорочення частки ринку. Важливими індикаторами кризи також можуть бути зменшення виробничих потужностей, зростання частки нереалізованої продукції, несприятливі зміни в портфелі замовлень та падіння ринкової вартості акцій підприємства. Окремої уваги заслуговують зовнішні чинники, такі як посилення конкуренції, що змушує компанію знижувати ціни на продукцію без відповідного зменшення витрат. Всі ці ознаки в сукупності або навіть окремо можуть свідчити про настання кризи, тому своєчасна діагностика та аналіз таких показників дозволяють підприємству вжити необхідних заходів для стабілізації фінансового стану та недопущення банкрутства [50].

Далі перейдемо до оцінки ефективності антикризового управління на підприємстві. Вона є важливим етапом у процесі виходу підприємства з кризи, оскільки вона дозволяє визначити результативність впроваджених заходів і скоригувати подальшу стратегію. Критерії ефективності антикризового управління наведені на рис. 1.5.

Ефективне управління — це процес керування підприємством, який відповідає ключовим критеріям результативності та сприяє отриманню прибутку від його діяльності. Цей прибуток залишається в розпорядженні підприємства, що дозволяє використовувати його для забезпечення

стабільності, підтримки життєздатності та подальшого розвитку організації [34].

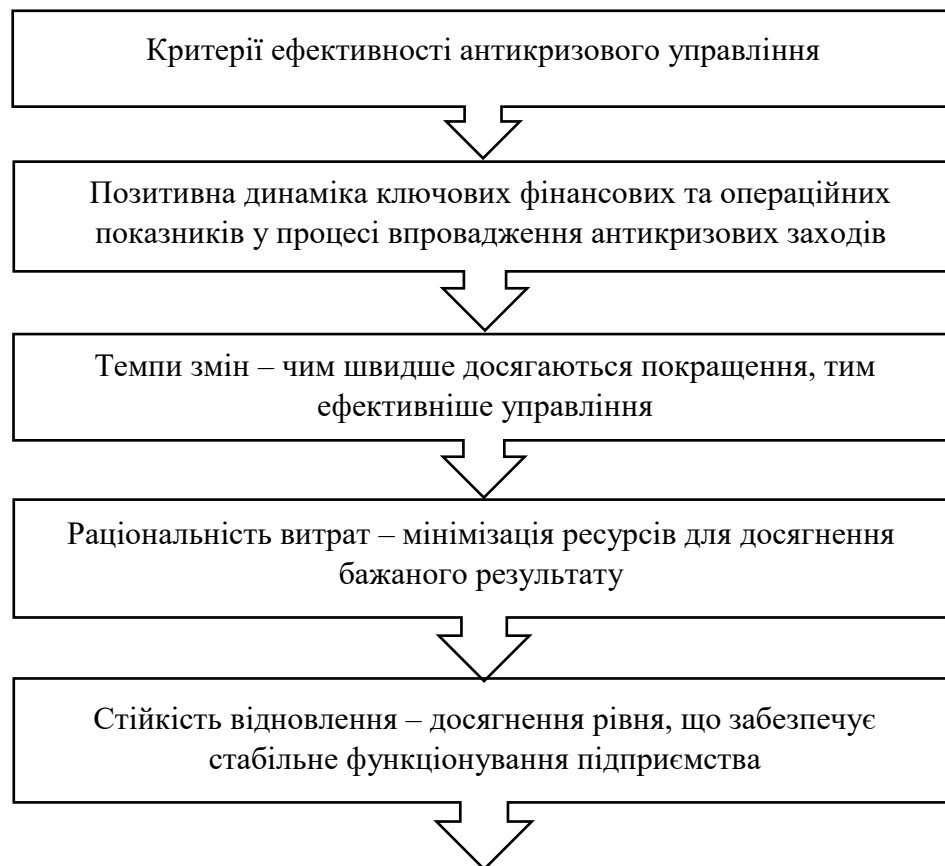


Рисунок 1.5 – Критерії ефективності антикризового управління

Джерело: складено автором на основі [27]

Існує кілька підходів до такої оцінки, які враховують як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності компанії. Далі розглянемо основні методи оцінки ефективності антикризового управління, їхні характеристики, переваги та недоліки представлені в таблиці 1.4.

Застосування різних методів оцінки ефективності антикризового управління дозволяє отримати комплексне бачення як фінансового стану підприємства, так і якісних аспектів його діяльності.

Таблиця 1.4 – Основні методи оцінки ефективності антикризового управління на підприємстві

Метод оцінки	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Фінансовий аналіз	Оцінка ключових фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, платоспроможність та фінансова стійкість. Аналіз проводиться шляхом розрахунку та інтерпретації фінансових коефіцієнтів, що відображають фінансовий стан підприємства до та після впровадження антикризових заходів	Надає кількісні об'єктивні дані для оцінки ефективності управлінських рішень. Дозволяє відстежувати динаміку фінансових показників у часі. Сприяє виявленню слабких місць у фінансовій діяльності підприємства	Не враховує нефінансові аспекти, такі як репутація компанії або задоволеність клієнтів. Може не відображати повної картини, якщо фінансова звітність не є достовірною або повною.
Експертний аналіз	Залучення незалежних експертів для оцінки ефективності антикризових заходів. Експерти аналізують стратегії, процеси та результати управління, надаючи свої висновки та рекомендації.	Враховує якісні аспекти управління, які можуть бути не відображені у фінансових показниках. Може виявити приховані проблеми та потенційні ризики.	Суб'єктивність оцінок, що залежить від компетентності та досвіду експертів. Може бути дорогим та потребувати значних часових ресурсів.
SWOT-аналіз	Метод оцінки, що передбачає виявлення сильних (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses) підприємства, а також можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) зовнішнього середовища. Допомагає зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність антикризового управління.	Простота та зрозумілість застосування. Допомагає визначити стратегічні напрямки розвитку та потенційні ризики. Враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на підприємство.	Відсутність кількісних оцінок та об'єктивності. Результати аналізу залежать від повноти та точності зібраної інформації. Може не враховувати швидкоплинні зміни у зовнішньому середовищі.
Метод бенч-маркінгу	Порівняння показників та процесів підприємства з найкращими практиками або лідерами галузі. Метою є ідентифікація областей, де підприємство поступається	Дозволяє виявити передові практики та адаптувати їх до власної діяльності. Сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Надає можливість встановлення реалістичних цілей та стандартів.	Потребує доступу до детальної інформації про конкурентів, що може бути обмеженим. Може не враховувати унікальні особливості підприємства. Ризик неправильної інтерпретації даних

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
	конкурентам, та впровадження відповідних покращень.		або некоректного застосування чужих практик.
Оцінка динаміки ключових показників	Оцінка змін основних показників діяльності підприємства (наприклад, обсягів продажів, частки ринку, рівня задоволеності клієнтів) до та після впровадження антикризових заходів. Дозволяє відстежити ефективність конкретних управлінських рішень.	Відображає реальні результати впроваджених заходів. Дозволяє швидко реагувати на негативні тенденції. Може бути використаний для мотивації персоналу через демонстрацію позитивних змін.	Потребує наявності достовірних та актуальних даних. Може не враховувати зовнішні фактори, що впливають на показники. Ризик неправильної інтерпретації змін у показниках.
Дискримінантний аналіз	Застосування статистичних методів для формування спеціальної функції, яка дозволяє обчислити інтегральний показник і визначити ймовірність потрапляння підприємства до групи кризових або фінансово стійких. Такий підхід дає змогу оцінити результативність антикризових заходів та прогнозувати потенційні ризики.	Поєднує в собі кількісний аналіз з прогнозною функцією. Може використовуватись для раннього виявлення фінансових труднощів. Дає можливість оцінити ефективність управління в контексті стабілізації діяльності.	Вимагає наявності достовірної статистичної інформації. Складний у реалізації без відповідного програмного забезпечення та фахових знань у галузі економіко-математичного моделювання.

Джерело: складено автором на основі [71,50, 34, 10, 3, 54, 1, 39]

Кожен із розглянутих методів має свої переваги та обмеження, тому для досягнення максимальної об'єктивності доцільно поєднувати кількісні (фінансовий аналіз, оцінка динаміки показників) та якісні (експертний, SWOT-аналіз, бенчмаркінг) підходи. Використання комплексної оцінки дає можливість не лише виявити слабкі місця, але й визначити реальні шляхи підвищення ефективності управління в умовах кризи, що сприятиме стабілізації та сталому розвитку підприємства [59,2, 53]

Висновки за розділом 1

У першому розділі було розкрито теоретичні основи антикризового управління, що дозволило сформулювати ґрунтовне уявлення про його сутність, напрями та практичні інструменти. Антикризове управління у сучасних умовах відіграє ключову роль у забезпеченні безперервного функціонування підприємств, особливо тих, що мають стратегічне значення для держави, як ПАТ «Донбасенерго».

1. Було з'ясовано, що антикризове управління — це система стратегічних і тактичних заходів, що спрямовані на виявлення, запобігання, мінімізацію або подолання кризових явищ у діяльності підприємства.

2. Проаналізовано, що кризи можуть бути фінансовими, структурними, виробничими, управлінськими, маркетинговими або зовнішніми (геополітичними, макроекономічними). Підприємства зазвичай проходять етапи кризи: латентний (прихований), відкритий, гострий, хронічний. Було узагальнено, що основними напрямками антикризового управління є управління фінансами, виробництвом, персоналом, ризиками та корпоративною репутацією.

3. Визначено, що ефективна діагностика кризи повинна спиратися на комплексний аналіз фінансових показників: ліквідності, рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості. Також важливим є горизонтальний і вертикальний аналіз, аналіз грошових потоків та оцінка динаміки доходів/витрат. На основі цього формуються висновки щодо ефективності управлінських рішень у кризових умовах та визначається потреба в розробці антикризової стратегії.

Загалом, перший розділ створив теоретичну базу, необхідну для розуміння природи кризи та підходів до її подолання, що дало змогу перейти до практичного аналізу конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КРИЗИ ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ДОНБАСЕНЕРГО»

2.1 Ідентифікація кризи на підприємстві ПАТ «Донбасенерго» на основі SWOT-аналізу слабких сторін

Свою діяльність ПАТ «Донбасенерго» розпочало ще у 1930-х роках як одне з перших енергетичних об'єднань СРСР. Впродовж кількох десятиліть компанія була провідним учасником розвитку енергетичного сектору Донбасу, впроваджуючи технічні інновації, нові стандарти й масштабні інфраструктурні проекти. До складу компанії входили найпотужніші теплові електростанції того часу — Зуївська, Курахівська, Слов'янська, Старобешівська та інші, що забезпечували значну частину енергоспоживання як в Україні, так і за її межами. [25]

У післявоєнні роки та за часів незалежності України підприємство «Донбасенерго» продовжувало модернізацію виробничих потужностей та перехід до сучасних технологій. З початку 2000-х років компанія активно впроваджує міжнародні стандарти управління (ISO), реконструює енергоблоки, знижує вплив шкідливих і забруднюючих речовин на довкілля та підвищує ефективність виробництва. [25]

Проте у 2014 році внаслідок активних бойових дій на сході України підприємство зазнало значних втрат. Зокрема, Слов'янська ТЕС була серйозно пошкоджена в результаті артилерійських обстрілів — за деякими оцінками, на її територію потрапило понад 20 тисяч снарядів. Внаслідок цього було зруйновано критичні об'єкти інфраструктури, що призвело до зупинки виробництва. Відновлення тривало майже дев'ять місяців. Крім того,

підприємство втратило контроль над частиною своїх активів, що опинилися на тимчасово окупованих територіях. [25]

Попри ці виклики, компанія продовжує функціонувати, адаптується до нових умов, впроваджує новітні технології та бере участь у національних програмах відновлення енергетики. Завдяки внутрішньому потенціалу та стратегічному управлінню «Донбасенерго» зберігає позиції одного з ключових гравців українського енергетичного сектору.

Публічне акціонерне товариство «Донбасенерго» перейменоване з Державної акціонерної енергогенеруючої компанії «Донбасенерго», яка була створена шляхом корпоратизації відповідно до наказу Міністерства енергетики та електрифікації України від 7 лютого 1996 року №26 та Указу Президента України 4 квітня 1995 №282/95 «Про структурну перебудову в електроенергетичному комплексі України». ПАТ «Донбасенерго» зареєстровано 26.08.1998 за юридичною адресою: Україна, 84306, Донецька область, м. Краматорськ, вул. Тихого Олекси, буд. 6. Форма власності: акціонерне товариство. Контрагенту "Донбасенерго" присвоєно код ЄДРПОУ 23343582.

Основною метою діяльності ПАТ «Донбасенерго» є забезпечення стабільного, ефективного та безпечного виробництва електроенергії для задоволення потреб споживачів, а також збереження енергетичної безпеки України. Підприємство прагне до сталого розвитку, модернізації генеруючих потужностей, підвищення енергоефективності, зниження впливу на довкілля та інтеграції до європейського енергетичного простору.

Нижче у таблиці 2.1 наведено офіційно закріплений за аналізованою компанією перелік видів економічної діяльності.

Таблиця 2.1 – Перелік видів діяльності ПАТ «Донбасенерго»

Номер КВЕДу	Вид діяльності	Пріоритет
1	2	3
35.11	Виробництво електроенергії	Основний

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	Інше
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	
56.30	Обслуговування напоями	
71.12	Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах	
74.90	Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.	
35.30	Постачання пари, гарячої води та кондиціонованого повітря	
36.00	Забір, очищення та постачання води	
38.32	Відновлення відсортованих відходів	
43.21	Електромонтажні роботи	
71.20	Технічні випробування та дослідження	

Джерело: складено автором на основі [77]

Для виявлення потенційних загроз та можливостей, а також для визначення сильних і слабких сторін підприємства доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.2). Цей інструмент дозволяє сформувавши цілісне уявлення про стратегічне становище підприємства та виступає основою для подальшого аналізу ризиків і можливих кризових явищ.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Донбасенерго»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<p>1. Досвід та історична стабільність. ПАТ «Донбасенерго» має тривалу історію функціонування в енергетичній галузі, що свідчить про його стійкість, адаптивність та стратегічну важливість для енергетичної системи України.</p> <p>2. Наявність потужних генеруючих об'єктів. Компанія володіє великими тепловими електростанціями – Слов'янською та Старобешівською ТЕС, загальною встановленою потужністю понад 3 500 МВт.</p>	<p>1. Фізичне зношення основних засобів. Частина генеруючих потужностей експлуатується ще з радянських часів, що зумовлює потребу в частій модернізації та підвищує ймовірність технічних збоїв.</p> <p>2. Втрати активів унаслідок війни. Компанія втратила доступ до низки активів, розташованих на тимчасово окупованих територіях, зокрема до Старобешівської ТЕС.</p> <p>3. Ризикована географічна локалізація. Розміщення основних виробничих об'єктів у Донецькій області створює постійну загрозу ураження внаслідок бойових дій.</p>

Продовження таблиці 2.2

1	2
<p>3. Високий рівень модернізації. Останніми роками проведено модернізацію окремих енергоблоків, зокрема впроваджено технології ЦКШ (циркулювального киплячого шару), що підвищило ефективність і екологічну безпеку виробництва.</p> <p>4. Впроваджені міжнародні стандарти. Діяльність підприємства сертифікована за системами ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, що засвідчує відповідність систем менеджменту міжнародним стандартам.</p> <p>5. Наявність стратегічної інвестиційної програми. До 2025 року реалізується комплексна інвестиційна програма, спрямована на розвиток і підвищення енергоефективності.</p>	<p>4. Залежність від викопного палива. Основу генерації становить спалювання вугілля, що робить підприємство вразливим до змін ринку палива, логістичних проблем і екологічних вимог.</p> <p>5. Високі витрати на відновлення і ремонт. Значні пошкодження через бойові дії вимагають великих інвестицій у ремонт і реконструкцію.</p> <p>6. Високі витрати на забезпечення фізичного захисту основного енергетичного обладнання Слов'янської ТЕС від можливих уражень внаслідок виникнення специфічних небезпек воєнного часу.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Державні програми підтримки енергетики. У післявоєнний період очікується активізація інвестицій у відновлення енергетичної інфраструктури, що може стати джерелом зовнішнього фінансування для підприємства.</p> <p>2. Залучення міжнародних інвесторів. ПАТ «Донбасенерго» має можливість отримати фінансування від європейських структур, міжнародних фондів та банків на проєкти реконструкції.</p> <p>3. Розвиток гнучкої генерації. Перехід до режиму маневрування окремими енергоблоками дозволяє підвищити гнучкість у балансуванні енергосистеми.</p> <p>4. Диверсифікація паливної бази. У перспективі можливо впровадження альтернативних видів палива або використання технологій, які знижують залежність від вугілля.</p> <p>5. Трансформація бізнес-моделі. Підприємство має потенціал для переходу до нових напрямів діяльності — наприклад, виробництва електроенергії з відновлюваних джерел або надання послуг з балансування.</p>	<p>1. Тривалі бойові дії в регіоні. Безпекова ситуація в зоні розташування об'єктів постійно загрожує фізичній цілісності виробничих потужностей.</p> <p>2. Висока ймовірність втрати решти активів. Існує ризик подальших руйнувань або втрати контролю над стратегічними об'єктами внаслідок воєнних дій.</p> <p>3. Регуляторна нестабільність. Зміни в законодавстві, тарифній політиці або умовах на енергетичному ринку можуть негативно вплинути на фінансові результати.</p> <p>4. Загрози кібератак. Як об'єкт критичної інфраструктури, підприємство може стати ціллю для кібератак, що ускладнить або зупинить його діяльність.</p> <p>5. Кліматичні та екологічні виклики. Зростаючий тиск з боку екологічного регулювання, необхідність зниження викидів парникових газів та загальна тенденція до декарбонізації ставлять під сумнів перспективи традиційної вугільної генерації.</p>

Джерело: складено автором

В межах SWOT-аналізу виявлено низку ключових слабких сторін підприємства ПАТ «Донбасенерго». Саме ці слабкі сторони можуть стати критичними тригерами для розвитку різноманітних кризових ситуацій, зокрема операційної, фінансової, стратегічної та технологічної криз. До основних слабких сторін ПАТ «Донбасенерго» можна віднести фізичне зношення основних засобів, втрату активів, розташування в зоні бойових дій, залежність від вугілля та високі витрати на підтримку технічного стану. Усі ці фактори можуть безпосередньо або опосередковано призвести до різних типів криз.

З метою оцінки рівня потенційної загрози та визначення ймовірності настання тієї чи іншої кризи на основі виявлених слабких сторін було складено відповідну аналітичну таблицю (табл. 2.3). У ній представлено детальний опис кожної слабкої сторони, її ризикованість, тип можливих криз, ймовірність їх виникнення та потенційний вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 2.3 - Ідентифікація потенційних криз на основі SWOT-аналізу слабких сторін ПАТ «Донбасенерго»

№	Слабка сторона	Потенційна криза	Ймовірність настання	Опис ризику та впливу	Можливі наслідки для підприємства
1	2	3	4	5	6
1	Фізичне зношення основних засобів	Технологічна криза	Висока	Старе обладнання часто виходить з ладу, потребує модернізації. Збільшується частота аварій і ризик повного зупинення генеруючих потужностей.	Зниження ефективності виробництва, втрати прибутку, погіршення якості послуг, зупинка виробничої і комерційної діяльності підприємства.
2	Втрати активів унаслідок війни	Економічна криза/ Фінансова криза/ Криза платоспроможності	Висока	Компанія втратила частину виробничих потужностей на окупованих територіях. Це знижує	Зменшення об'ємів виробництва, втрати прибутку, ризик банкрутства підприємства.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
				загальний дохід та платоспроможність.	
3	Ризикова географічна локалізація	Операційна криза/ Криза постачання	Висока	Постійна загроза бойових дій порушує безперервність операцій, ускладнює логістику та роботу персоналу.	Збільшення витрат на безпеку, перебої в отриманні палива для виробництва, перебої в постачанні готової продукції виробництва, зменшення прибутку.
4	Залежність від викопного палива	Стратегічна криза/ Криза постачання	Середня	Спалювання вугілля стає економічно не вигідним через зміну ринку палива та екологічні норми. Втрати основних родовищ викопного палива, що залишились на тимчасово окупованих територіях	Втрата конкурентоспроможності, отримання штрафів, зменшення рентабельності. Необхідність капітальної реконструкції підприємства для відповідності екологічному законодавству України та для використання інших видів палива.
5	Високі витрати на відновлення і ремонт	Економічна криза / Криза прибутковості	Висока	Витрати на ремонт інфраструктури після обстрілів великі, а доступ до фінансів обмежений.	Скорочення прибутку, затримки у відновленні, залежність від зовнішнього фінансування.

Джерело: складено автором

Проведений аналіз свідчить, що діяльність ПАТ «Донбасенерго» супроводжується низкою потенційних кризових загроз, більшість із яких мають високу або середню ймовірність настання. Найбільшу небезпеку становлять технологічна, фінансова, операційна та криза постачання, зумовлені фізичним зношенням основних засобів, втратою активів на окупованих територіях та географічною близькістю до зон бойових дій.

Крім того, залежність підприємства від викопного палива й високі витрати на відновлення інфраструктури формують передумови для стратегічної, економічної та прибуткової кризи. Особливої уваги заслуговують соціальні чинники, що пов'язані з переміщенням персоналу, психологічним тиском та ускладненням управлінських процесів, що потенційно може призвести до кризи менеджменту.

Отже, виявлені ризики вимагають системного підходу до антикризового управління, що включає модернізацію основних засобів, диверсифікацію джерел палива, географічну диверсифікацію активів та посилення внутрішніх управлінських процесів. Формування ефективної стратегії реагування на можливі кризи є ключовою умовою збереження стабільності та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ПАТ «Донбасенерго»

Фінансова звітність підприємства, зокрема баланс (форма №1), є ключовим джерелом інформації для аналізу фінансового стану. Вона відображає структуру активів, зобов'язань та власного капіталу, а також зміни, що відбулися в них протягом звітного періоду. Аналіз балансу дозволяє оцінити фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність підприємства, а також виявити потенційні ризики та проблемні зони [60, 17].

У цьому підрозділі буде проведено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ПАТ «Донбасенерго» за 2022–2024 роки. Горизонтальний аналіз дозволить виявити абсолютні та відносні зміни в статтях балансу за аналізований період, що дає змогу оцінити динаміку розвитку підприємства. Вертикальний аналіз, у свою чергу, спрямований на визначення питомої ваги окремих статей у загальній сумі активів і пасивів, що дозволяє оцінити структуру балансу та її зміни в часі.

Першим етапом аналізу є дослідження активів підприємства, зокрема оцінка структури та динаміки необоротних і оборотних активів. Це дозволить визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та чи має достатній рівень ліквідності для покриття поточних зобов'язань.

Наступним кроком є аналіз пасивів підприємства, зокрема оцінка структури власного капіталу та зобов'язань. Це дозволить визначити фінансову стійкість підприємства, його здатність залучати зовнішнє фінансування та рівень залежності від позикових коштів.

Для наочності результатів аналізу буде складено порівняльний аналітичний баланс, який відображатиме абсолютні значення статей балансу, їх питому вагу в загальній сумі активів і пасивів, а також зміни, що відбулися протягом аналізованого періоду 2022-2024 років (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники динаміки та структури балансу ПАТ «Донбасенерго» за 2022–2024 роки.

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2022/2024 рік	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи								
Необоротні активи	2996618	55	3020610	48	2932464	45	-64154	98
Основні засоби	937190	17	801653	13	672430	10	-264760	72
Довгострокова дебіторська заборгованість	367287	7	303388	5	279097	4	-88190	76
Оборотні активи	1500153	6	2335976	37	2672673	41	2366479	178
Запаси	306194	6	348143	6	358404	6	52210	117
Дебіторська заборгованість	573930	11	1125412	18	1398965	21	825035	244

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
-за продукцію, товари, роботи, послуги	279323	5	846089	14	1055048	16	775725	378
-за розрахунками: за виданими авансами	294607	5	353772	6	343917	5	49310	117
Гроші та їх еквіваленти	13479	0,2	1066	0,02	6928	0,1	-6551	51
Інші оборотні активи	414235	8	746549	12	806776	12	392541	195
Пасиви								
Власний капітал	-1063068	-	-2081907	-	-2416196	-	-1353128	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1873555	-	-2854272	-	-3188561	-	-1315006	-
Довгострокові зобов'язання	327187	6	353782	6	584512	9	257325	79
Поточні зобов'язання	6141727	114	7993786	128	8345896	128	2204169	36
Поточна кредиторська заборгованість за: -довгостроковими зобов'язаннями	10302	0,2	13000	0,2	71245	1	60943	592
-товари, роботи, послуги	4532696	84	6163455	98	6601911	101	2069215	46
-розрахунками з бюджетом	513004	9	577086	9	546652	8	33648	7
Інші поточні зобов'язання	343713	6	754933	12	619626	10	275913	80
Баланс	5405846	100	6265661	100	6514212	100	1108366	21

Джерело складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансової звітності ПАТ «Донбасенерго» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве погіршення фінансового стану підприємства, що обумовлено як внутрішніми факторами, так і зовнішніми обставинами, зокрема впливом повномасштабної війни в Україні.

Зменшення вартості основних засобів на 28% за аналізований період вказує на значне зношування виробничих потужностей та недостатні інвестиції в їх оновлення. Це може бути наслідком обстрілів та пошкоджень інфраструктури, зокрема Слов'янської ТЕС, яка є ключовим активом підприємства. Зниження вартості основних засобів негативно впливає на виробничу спроможність компанії та її здатність генерувати прибуток.

Зростання дебіторської заборгованості на 244% свідчить про погіршення платіжної дисципліни контрагентів або про проблеми з управлінням дебіторською заборгованістю. Це може призвести до дефіциту обігових коштів та ускладнити фінансування поточної діяльності підприємства.

Негативне значення власного капіталу, яке зросло на 1 353 128 тис. грн, вказує на накопичення збитків та фінансову нестабільність підприємства. Це може обмежити можливості залучення додаткового фінансування та поставити під загрозу подальшу діяльність компанії.

Зростання поточних зобов'язань на 36% свідчить про збільшення короткострокових боргових зобов'язань, що може призвести до проблем з ліквідністю та ускладнити своєчасне виконання фінансових зобов'язань.

Враховуючи специфіку діяльності ПАТ «Донбасенерго» та вплив війни на енергетичну інфраструктуру, підприємству необхідно впроваджувати ефективні заходи антикризового управління. Це може включати реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат, залучення інвестицій для відновлення та модернізації виробничих потужностей, а також покращення управління дебіторською заборгованістю.

Загалом, аналіз фінансової звітності ПАТ «Донбасенерго» за 2022–2024 роки підкреслює необхідність термінових заходів для стабілізації фінансового стану підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах складної економічної та політичної ситуації.

Для глибокого розуміння фінансового стану ПАТ «Донбасенерго» в умовах воєнного часу, важливо проаналізувати динаміку доходів та витрат підприємства за 2022–2024 роки. Цей аналіз дозволить оцінити, як зміни в доходах і витратах впливають на прибутковість компанії, а також виявити тенденції, що можуть свідчити про ефективність або неефективність управлінських рішень.

Зокрема, аналіз доходів допоможе визначити, чи зростають надходження від основної діяльності підприємства, що є критично важливим для енергетичної компанії в умовах нестабільного ринку та інфраструктурних

викликів. Водночас, вивчення витрат дозволить ідентифікувати основні статті витрат, їх динаміку та вплив на загальний фінансовий результат. Це особливо актуально для підприємств енергетичного сектору, де витрати на паливо, обслуговування обладнання та ремонт можуть суттєво впливати на фінансові показники.

Крім того, аналіз прибутковості дозволить оцінити здатність підприємства генерувати прибуток в умовах зростаючих витрат та можливих збоїв у виробництві. Це дасть змогу зробити висновки щодо ефективності антикризового управління та визначити напрямки для подальшого вдосконалення фінансової стратегії компанії.

Таким чином, аналіз динаміки доходів та витрат ПАТ «Донбасенерго» за 2022–2024 роки є ключовим етапом у комплексному дослідженні фінансової стійкості підприємства та його здатності адаптуватися до складних економічних умов. Динаміка доходів та витрат підприємства ПАТ «Донбасенерго» представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка доходів та витрат підприємства ПАТ «Донбасенерго»

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2022/2024	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доходи								
Чистий дохід від реалізації продукції	2258778	86	5794944	95	7641731	96	5382953	338
Інші операційні доходи	373820	14	283700	5	216339	3	-157481	58
Інші фінансові доходи	273	0,01	18	0,0003	122959	2	122686	45040
Інші доходи	3161	0,12	551	0,01	9146	0,1	5985	289
Разом	2636032	100	6079213	100	7990175	100	5354143	303
Витрати								
Собівартість реалізованої продукції	3408035	77	6715512	90	7647491	91	4239456	224
Адміністративні витрати	161531	4	140921	2	203935	2	42404	126
Витрати на збут	9155	0,2	10587	0,1	12880	0,2	3725	141
Інші операційні витрати	494013	11	380335	5	387315	5	-106698	78
Фінансові витрати	27017	1	29487	0,4	61556	1	34539	228
Інші витрати	63202	1	6318	0,1	30970	0,4	-32232	49

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Витрати з податку на прибуток	275889	6	219216	3	40235	0,5	-235654	15
Разом	4438842	100	7502376	100	8384382	100	3945540	189

Джерело складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки доходів і витрат ПАТ «Донбасенерго» у 2022–2024 роках демонструє суттєві структурні зміни, зумовлені як зовнішніми кризовими чинниками (насамперед повномасштабною війною), так і внутрішніми особливостями діяльності підприємства в умовах постійної нестабільності енергоринку. Протягом аналізованого періоду загальний дохід компанії зріс у 3,03 раза — з 2,64 млрд грн у 2022 році до 7,99 млрд грн у 2024 році. Основним джерелом зростання є чистий дохід від реалізації продукції, який збільшився більш ніж утричі — з 2,26 млрд грн до 7,64 млрд грн, і в загальній структурі доходів його частка зросла з 86 % до 96 %. Це свідчить про активізацію операційної діяльності, ймовірно, за рахунок відновлення виробничих потужностей після втрат 2022 року, а також унаслідок підвищення тарифів на електроенергію, що було економічно виправданим кроком у період енергетичної кризи.

Однак динаміка витрат підприємства є ще більш стрімкою. Загальні витрати зросли з 4,44 млрд грн у 2022 році до 8,38 млрд грн у 2024 році (приріст на 3,94 млрд грн, або 189 %). Найбільшу питому вагу, як і очікувано для енергогенеруючої компанії, займає собівартість реалізованої продукції, яка у 2024 році склала 91 % усіх витрат. Це свідчить про значне ресурсне навантаження на підприємство, пов'язане з дорожчанням палива, зростанням витрат на логістику, оплату праці, обслуговування обладнання, яке часто перебуває в аварійному стані внаслідок бойових дій.

Також привертає увагу істотне скорочення витрат на податок на прибуток — з 276 млн грн у 2022 році до лише 40 млн грн у 2024 році, що

пояснюється як падінням прибутковості, так і можливою наявністю податкових пільг або збитків, перенесених з попередніх періодів. Разом із цим варто відзначити зменшення інших операційних витрат і витрат на збут, що свідчить про зусилля щодо оптимізації другорядних напрямів витрат, однак цього недостатньо, щоб вплинути на загальну фінансову ефективність.

Особливу увагу слід звернути на коливання у структурі інших доходів. Наприклад, у 2024 році раптово зросли інші фінансові доходи — до 122,9 млн грн, порівняно з 273 тис. грн у 2022 році. Такий різкий стрибок може бути зумовлений разовими операціями — наприклад, отриманням компенсацій, реструктуризацією заборгованостей або курсовими різницями, — проте це джерело є нестабільним і не може вважатися системною підтримкою прибутковості.

Таким чином, попри позитивну динаміку доходів, їх не супроводжує адекватна фінансова стабільність. ПАТ «Донбасенерго» залишається витратозалежним підприємством із критично високою собівартістю та значним навантаженням на поточні ресурси. В умовах воєнного часу це пояснюється як логістичними ускладненнями, інфраструктурними втратами, обмеженим доступом до кредитування, так і необхідністю працювати з резервом потужностей на межі. Така ситуація може призвести до подальшого накопичення збитків, зниження інвестиційної привабливості компанії та унеможливлення модернізації виробничої бази.

Загальний аналіз балансу й фінансових результатів ПАТ «Донбасенерго» за 2022–2024 роки однозначно вказує на наявність глибокої фінансової кризи. Балансова структура демонструє поступове витіснення власного капіталу борговими зобов'язаннями, від'ємне сальдо власного капіталу зросло на 127 %, а питома вага довгострокових активів скоротилася майже на чверть. Одночасно оборотні активи зросли, але це, по суті, лише відображення нарощування дебіторської заборгованості, яка збільшилася на 244 %, і перетворила ліквідні резерви в «заморожені» кошти контрагентів.

Фінансові результати підтверджують цю кризу: при зростанні виручки в понад три рази, витрати, особливо собівартість, зросли навіть швидше, що привело до нульового валового прибутку в 2024-му і збереження сукупних збитків. Війна та руйнування енергетичної інфраструктури ускладнили доступ до палива, ремонтних запасних частин та логістики, що призвело до сплеску операційних і фінансових витрат.

Ця ситуація є класичним поєднанням операційної та фінансової криз. Операційна криза проявляється в нездатності генерувати прибуток через надмірні витрати на виробництво й логістику, а фінансова — у критичній залежності від короткострокових кредитів та негативному власному капіталі. Для «Донбасенерго» це означає невідкладну потребу в реструктуризації боргів, оптимізації виробничої та закупівельної політики й залученні інвестицій на відновлення і модернізацію основних засобів. У довгостроковій перспективі без таких кроків підприємство ризикує втратити не тільки рентабельність, а й здатність взагалі продовжувати енергопостачання в регіоні.

Фінансовий аналіз є ключовим методом оцінки ефективності антикризового управління, оскільки саме за його допомогою можна виявити ранні ознаки кризових явищ та оперативно реагувати на загрози фінансової стабільності підприємства. В умовах невизначеності та зовнішніх викликів, які супроводжують діяльність АТ «Донбасенерго», оцінка платоспроможності, ліквідності та прибутковості є необхідною для визначення рівня загроз банкрутства та розробки заходів щодо їх мінімізації [42, 1].

Для коефіцієнтного аналізу фінансового стану ПрАТ «Донбасенерго» обрано основні показники бухгалтерської звітності за 2022-2024 рік. Вибір цих показників обумовлений необхідністю комплексного дослідження фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості та загальної ефективності діяльності підприємства. Оцінка оборотних активів, запасів, грошових коштів і дебіторської заборгованості сприяє визначенню рівня ліквідності. Показники

доходів, витрат і прибутків є основою для оцінки рентабельності та ефективності господарської діяльності.

Платоспроможність і ліквідність є ключовими індикаторами фінансового здоров'я будь-якого підприємства. Платоспроможність відображає здатність організації вчасно та в повному обсязі виконувати короткострокові зобов'язання, тоді як ліквідність демонструє, наскільки швидко та повністю її активи можна перетворити в грошові кошти для покриття цих зобов'язань. Використання чітких визначень цих понять, розроблених у вітчизняній науковій літературі, дозволяє забезпечити однозначність та порівнянність результатів аналізу фінансового стану підприємства [41,61,37].

Головною метою такого аналізу є отримання максимально інформативних параметрів, що відображають динаміку змін у структурі активів і зобов'язань, а також розробка практичних заходів для поліпшення фінансових показників. Виявлення сильних і слабких сторін у ліквідності балансу дає змогу своєчасно визначити ризики неплатоспроможності та запобігти їх реалізації. Серед завдань аналізу — оцінка здатності підприємства погашати свої платіжні зобов'язання, виявлення трендів у змінах коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, дослідження факторів, які впливають на збалансованість грошових потоків, та визначення резервів для підвищення ефективності використання оборотних активів у ході операційної, інвестиційної та фінансової діяльності [46,37, 1, 39].

Тепер перейдемо до розрахунків конкретних коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності для ПрАТ «Донбасенерго», щоб кількісно оцінити його здатність покривати короткострокові зобов'язання. Почнемо з розрахунків показників ліквідності, адже саме вони першими сигналізують про можливі проблеми з покриттям короткострокових зобов'язань. Розрахунки будуть виконані на основі даних балансу за 2022–2024 роки, що дозволить відстежити динаміку цих показників у часі та виявити тренди погіршення або покращення платоспроможності ПрАТ «Донбасенерго». Отримані значення коефіцієнтів

ліквідності дадуть змогу визначити, чи здатна компанія у поточних умовах оперативно виконувати свої фінансові зобов'язання та вчасно реагувати на нестабільність ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності підприємства ПАТ «Донбасенерго» за 2022–2024 роки

№	Показник	Формула	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Нормативне значення
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,002	0,0001	0,0008	0,2-0,3
2	Коефіцієнт проміжної ліквідності	$\frac{\text{Гроші та їх еквіваленти} + \text{Дебіторська заборгованість} + \text{Короткострокові фінансові інвест}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,13	0,16	0,18	0,7-0,8
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,244	0,292	0,320	2,0-2,5
4	Коефіцієнт ліквідності запасів	$\frac{\text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,050	0,044	0,043	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства та [56,4]

Фінансовий аналіз ліквідності ПАТ «Донбасенерго» за 2022–2024 роки свідчить про критично низьку здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Усі ключові показники залишаються значно нижчими за нормативні значення, що вказує на глибоку кризу поточної платоспроможності. Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 році становить лише 0,0008 при рекомендованому рівні 0,2–0,3, що фактично означає повну відсутність грошових коштів для покриття поточних боргів. Коефіцієнт проміжної ліквідності, який відображає можливість розрахунку за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості, теж залишається на неприйнятно низькому рівні — 0,18, що свідчить про надмірну залежність від

дебіторів і неможливість забезпечити фінансову гнучкість навіть у разі мобілізації всіх швидколіквідних активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності, який враховує всі оборотні активи, демонструє деяке зростання за три роки — з 0,244 у 2022 році до 0,320 у 2024-му, але цей рівень усе ще в кілька разів нижчий за нормативний (2,0–2,5), що означає неможливість погашення поточних зобов'язань навіть у разі реалізації всіх наявних активів. Особливо тривожним є той факт, що значна частина оборотних активів зосереджена в дебіторській заборгованості, обсяги якої за три роки зросли більш ніж у 2,5 рази, що свідчить про неефективну політику управління дебіторами та уповільнення грошового обігу.

Причини такої ситуації пов'язані, передусім, з негативним впливом повномасштабної війни в Україні, що спричинила втрату активів, порушення логістики, зниження платоспроможності споживачів та загальну дестабілізацію фінансових потоків. Водночас, низька операційна рентабельність підприємства, зростання собівартості та високий рівень зовнішньої заборгованості лише поглиблюють кризовий стан. У такій ситуації ПАТ «Донбасенерго» стикається з постійною загрозою неплатоспроможності, що може мати серйозні наслідки — від втрати ділової репутації до арештів рахунків і примусової санації. Отже, без оперативного впровадження комплексу антикризових заходів, спрямованих на покращення ліквідності, реструктуризацію зобов'язань та залучення додаткових джерел фінансування, підприємство ризикує втратити спроможність до самостійного функціонування в найближчому періоді.

У зв'язку з цим, після виявлення критичного стану ліквідності, наступним логічним кроком є оцінка загальної платоспроможності ПАТ «Донбасенерго», щоб визначити його можливості виконувати фінансові зобов'язання в середньостроковій і довгостроковій перспективах (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники платоспроможності підприємства ПАТ «Донбасенерго» за 2022-2024 роки

№	Показник	Формула	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Нормативне значення
1	Коефіцієнт фінансового левериджу	$\frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$	-0,308	-0,175	-0,242	<0,5 Критичне значення =1
2	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Баланс}}$	-0,197	-0,332	-0,489	>0,5
3	Коефіцієнт фінансування	$\frac{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$	-6,085	-4,135	-3,696	<1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства та [56,4]

Аналіз показників платоспроможності ПАТ «Донбасенерго» за 2022–2024 роки свідчить про вкрай несприятливий фінансовий стан підприємства, що перебуває у глибокій кризі платоспроможності. Ключовим сигналом є стійко від'ємне значення власного капіталу упродовж трьох років поспіль, що безпосередньо впливає на всі основні коефіцієнти фінансової стійкості.

Зокрема, коефіцієнт фінансового левериджу, який має демонструвати частку довгострокових зобов'язань у структурі капіталу, у ПАТ «Донбасенерго» є від'ємним (–0,242 у 2024 році), що є ознакою того, що власний капітал від'ємний, а структура капіталу — викривлена. Такий результат не свідчить про низький рівень боргового навантаження, а навпаки, про повну втрату фінансової незалежності підприємства. Це також підтверджується коефіцієнтом автономії, який у 2024 році становив –0,489 при нормативному значенні понад 0,5. Негативне значення цього показника означає, що всі активи фінансуються за рахунок позикових джерел, а у підприємства повністю відсутні власні ресурси для покриття зобов'язань.

Коефіцієнт фінансування, що показує, скільки зобов'язань припадає на одиницю власного капіталу, перебуває на небезпечному рівні: –3,696 у 2024 році, що значно перевищує критичне значення. Це свідчить про домінування

кредиторської заборгованості в структурі капіталу та про те, що підприємство перебуває в режимі критичної залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Причини такої ситуації полягають у комплексі факторів: хронічна збитковість підприємства, втрати активів через військові дії, неможливість залучення нових інвестицій на фоні зниження довіри кредиторів, а також надмірна концентрація ресурсів у дебіторській заборгованості та зношених основних засобах. Сукупно це зумовило не лише зменшення активів, а й стрімке погіршення структури пасивів, де зростання зобов'язань супроводжувалося подальшим падінням вартості власного капіталу.

Наслідки такої ситуації є надзвичайно серйозними: відсутність платоспроможності позбавляє ПАТ «Донбасенерго» можливості отримувати кредити, залучати інвестиції, виконувати довгострокові зобов'язання перед постачальниками, банками та державними органами. У стратегічному вимірі це ставить під загрозу безперервність виробництва, підвищує ризики банкрутства та унеможливорює реалізацію інвестиційних програм.

Таким чином, підприємство не має стійкої фінансової бази, продовжує втрачати економічну незалежність і вимушене компенсувати дефіцит власного капіталу дорогими борговими зобов'язаннями, що лише погіршує ситуацію. Для запобігання банкрутству «Донбасенерго» необхідно провести фінансове оздоровлення, реструктуризацію зобов'язань, пошук джерел рекапіталізації та державної підтримки як критично важливого енергетичного об'єкта.

Також, незважаючи на те, що підприємство демонструє чистий збиток і має від'ємне значення власного капіталу, необхідно здійснити оцінку прибутковості підприємства, яка передбачає аналіз основних показників фінансових результатів та ефективності використання ресурсів. Зокрема, буде розглянуто рентабельність продажів і валового прибутку, показники операційної рентабельності та коефіцієнти рентабельності активів і власного капіталу (табл. 2.7). Такий підхід дасть можливість всебічно оцінити, наскільки продуктивно підприємство перетворює свої активи й капітал на прибуток, та виявити сильні й слабкі сторони його фінансової діяльності.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ПАТ «Донбасенерго» за 2022-2024 роки

№	Показник	Формула	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	Чиста рентабельність	$\frac{\text{Чистий прибуток/збиток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}}$	-56%	-17%	-4%
2	Валова рентабельність	$\frac{\text{Валовий прибуток/збиток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}}$	-51%	-16%	0%
3	Операційна рентабельність	$\frac{\text{Операційний прибуток/збиток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}}$	-64%	-20%	-5%
4	Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток/збиток}}{\text{Загальні активи}}$	-23%	-16%	-5%
5	Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток/збиток}}{\text{Власний капітал}}$	118%	49%	13%
6	Рентабельність основних засобів	$\frac{\text{Чистий прибуток/збиток}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	-26%	-21%	-7%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Показники рентабельності ПАТ «Донбасенерго» свідчать про серйозну кризу прибутковості, що значною мірою зумовлена несприятливою економічною ситуацією через повномасштабну війну. Впродовж 2022–2024 років підприємство демонструвало поступове скорочення збитків: від глибоко негативних значень чистої та операційної маржі у 2022 році (–56 % та –64 % відповідно) до менш гострих втрат у 2024 році (–4 % та –5 %). Показник валової маржі досяг нульового рівня, що свідчить про досягнення точки беззбитковості у виробництві, проте витрати на адміністративну діяльність, фінансування та оподаткування продовжують негативно впливати на кінцеві результати. Рентабельність активів (ROA) залишалася від’ємною в усьому періоді, що підтверджує неефективність використання ресурсів.

Рентабельність власного капіталу формально мала позитивні значення, однак це спотворене явище пов'язане з від’ємним власним капіталом, а отже не відображає реальної здатності підприємства генерувати прибуток на інвестовані кошти. Це підкреслює серйозні проблеми у фінансовій структурі компанії, раніше зафіксовані в аналізі ліквідності та платоспроможності.

Загалом, незважаючи на певні позитивні зрушення, ситуація залишається вкрай складною: війна призвела до руйнування інфраструктури,

перебоїв у виробничій діяльності, падіння попиту на електроенергію та зростання витрат, що й обумовлює низьку рентабельність. Для забезпечення виживання та поступового виходу з кризи ПАТ «Донбасенерго» має зосередитися на зниженні собівартості продукції, оптимізації адміністративних витрат та відновленні позитивного власного капіталу, що дозволить у майбутньому підвищити рентабельність і забезпечити фінансову стійкість.

2.3 Оцінка ефективності антикризового управління ПАТ «Донбасенерго» з використанням дискримінантного аналізу

Антикризове управління передбачає не лише розробку та реалізацію управлінських рішень у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики, а й необхідність постійного моніторингу їх ефективності. У цьому контексті актуальним стає використання кількісних методів, що дозволяють об'єктивно оцінити результати управлінських дій, спрямованих на подолання або запобігання кризовим явищам. Одним із таких інструментів є дискримінантний аналіз.

Дискримінантний аналіз є статистичним методом, що дозволяє визначити, до якої категорії відноситься підприємство — з ефективним чи неефективним антикризовим управлінням — на основі порівняння низки показників. У цьому випадку він застосовується не для загальної оцінки фінансового стану, а саме для вимірювання результативності управлінських рішень, що були реалізовані в межах антикризової стратегії. Метод дозволяє побудувати дискримінантну функцію, яка на основі ретроспективних даних дає змогу оцінити, наскільки успішними були заходи з подолання кризових проявів.

Перейдемо безпосередньо до кількісного оцінювання фінансової стійкості підприємства шляхом розрахунку ймовірності банкрутства. На основі обраної моделі Альтмана (і її адаптованих модифікацій для вітчизняних умов) будуть визначені ключові фінансові коефіцієнти, обчислений інтегральний Z-індекс та інтерпретовані отримані значення з урахуванням нормативних «зон» ризику. Такий підхід дозволить заздалегідь ідентифікувати потенційні загрози неплатоспроможності та сформулювати рекомендації з антикризового управління.

П'ятифакторна Z-модель, запропонована Едвардом Альтманом у 1968 році, стала одним із найвизнаніших інструментів передбачення фінансових криз компаній. Автор провів ретельний аналіз фінансової звітності 66 промислових підприємств США — з них половина зазнала банкрутства, інші ж успішно продовжили діяльність. Спочатку до розгляду було взято 22 різні коефіцієнти, але за допомогою багатовимірного дискримінантного аналізу найсильнішими виявилися лише п'ять показників, які забезпечують близько 95% точності прогнозу. Ці ключові фактори охоплюють ефективність оборотних активів, накопичення нерозподіленого прибутку, операційну прибутковість, співвідношення капіталу й зобов'язань та обсяги реалізації продукції. Фінальний Z-індекс обчислюється за формулою [54]:

$$Z_A = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (2.1)$$

де X_1 – відношення оборотного капіталу до суми активів;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів;

X_3 – відношення операційного прибутку до суми активів;

X_4 – відношення ринкової вартості акцій до суми заборгованості;

X_5 – відношення обсягу продажу до суми активів;

Проте наразі ринок акцій ПАТ «Донбасенерго» закритий і трюги відсутні, тобто ціна акцій фактично «0» і тому розрахувати показник X_4

неможливо, але існує адаптована версія п'ятифакторної моделі Альтмана. Модель має вигляд [54]:

$$Z_A = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (2.2)$$

де X_1 – відношення оборотного капіталу до суми активів;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів;

X_3 – відношення операційного прибутку до суми активів;

X_4 – відношення балансової вартості власного капіталу до позикового капіталу;

X_5 – відношення обсягу продажу до суми активів;

Далі розрахуємо для ПАТ «Донбасенерго» окремо кожен з 5 показників використовуючи дані фінансової звітності підприємства за 2022, 2023 та 2024 роки:

2022 рік:

$X_1 = \text{Оборотний капітал/Сума активів} = (\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}) / \text{Сума активів} = (1500153 - 6141727) / 5405846 = -0,859$

$X_2 = \text{Нерозподілений прибуток/Сума активів} = -1873555 / 5405846 = -0,347$

$X_3 = \text{Операційний прибуток/Сума активів} = -1440136 / 5405846 = -0,266$

$X_4 = \text{Балансова вартість власного капіталу/Позиковий капітал} = \text{Балансова вартість власного капіталу} / (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}) = -1063068 / (327187 + 6141727) = -0,164$

$X_5 = \text{Обсяг продажів/Сума активів} = 2258778 / 5405846 = 0,4178$

Тепер підставимо отримані результати розрахунків в загальну модель:

$$Z_A = 0,717 * (-0,859) + 0,847 * (-0,347) + 3,107 * (-0,266) + 0,42 * (-0,164) + 0,995 * 0,4178 = -1,39017 \quad (2.3)$$

2023 рік:

$$X1 = \text{Оборотний капітал/Сума активів} = (\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}) / \text{Сума активів} = (2335976 - 7993786) / 6265661 = -0,90299$$

$$X2 = \text{Нерозподілений прибуток/Сума активів} = -2854272 / 6265661 = -0,456$$

$$X3 = \text{Операційний прибуток/Сума активів} = -1168711 / 6265661 = -0,187$$

$$X4 = \text{Балансова вартість власного капіталу/Позиковий капітал} = \text{Балансова вартість власного капіталу} / (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}) = -2081907 / (353782 + 7993786) = -0,249$$

$$X5 = \text{Обсяг продажів/Сума активів} = 5794944 / 6265661 = 0,9249$$

Тепер підставимо отримані результати розрахунків в загальну модель:

$$Z_A = 0,717 * (-0,90299) + 0,847 * (-0,456) + 3,107 * (-0,187) + 0,42 * (-0,249) + 0,995 * 0,9249 = -0,79732 \quad (2.4)$$

2024 рік:

$$X1 = \text{Оборотний капітал/Сума активів} = (\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}) / \text{Сума активів} = (2672673 - 8345896) / 6514212 = -0,8709$$

$$X2 = \text{Нерозподілений прибуток/Сума активів} = -3188561 / 6514212 = -0,48948$$

$$X3 = \text{Операційний прибуток/Сума активів} = -393551 / 6514212 = -0,06041$$

$$X4 = \text{Балансова вартість власного капіталу/Позиковий капітал} = \text{Балансова вартість власного капіталу} / (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}) = -2416196 / (584512 + 8345896) = -0,27056$$

$$X5 = \text{Обсяг продажів/Сума активів} = 7641731 / 6514212 = 1,173086$$

Тепер підставимо отримані результати розрахунків в загальну модель:

$$Z_A = 0,717 * (-0,8709) + 0,847 * (-0,48948) + 3,107 * (-0,06041) \quad (2.5) \\ + 0,42 * (-0,27056) + 0,995 * 1,173086 = - 0,17313$$

Розрахований Z-індекс Альтмана для ПАТ «Донбасенерго» за 2022, 2023 та 2024 роки стабільно залишається значно нижчим за критичне значення 1,23, що свідчить про високий ризик банкрутства протягом усіх трьох звітних періодів.

У 2022 році значення Z-індексу становило $-1,39$, що вже тоді сигналізувало про вкрай нестійкий фінансовий стан. Практично всі показники мали негативне значення, особливо коефіцієнти, пов'язані з оборотним капіталом, прибутком та власним капіталом. Це вказувало на гострий дефіцит обігових коштів, відсутність прибутковості та високу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

У 2023 році ситуація дещо покращилася — значення Z-індексу підвищилося до $-0,797$, однак все одно залишалось глибоко в зоні фінансової небезпеки. Незначне зменшення операційного збитку та збільшення обсягу реалізації дозволили трохи підняти загальний індекс, проте показники ліквідності, прибутковості й капіталізації підприємства залишилися критично низькими.

У 2024 році, незважаючи на зростання виручки до рекордного значення (1,17 у коефіцієнті X5), загальний індекс знову знизився до $-0,173$, що свідчить про нестабільну структуру балансу та відсутність фундаментального оздоровлення. Підприємство продовжує демонструвати негативні значення більшості ключових фінансових коефіцієнтів — зокрема, X1, X2, X3 та X4.

Усі три роки об'єднує постійне перевищення короткострокових зобов'язань над оборотними активами, суттєвий збиток від операційної діяльності та від'ємна вартість власного капіталу, що є критичними факторами для фінансової стійкості.

Загалом, аналіз динаміки Z-індексу Альтмана за 2022–2024 роки підтверджує, що ПАТ «Донбасенерго» знаходиться у стані глибокої

фінансової кризи, і кожен наступний рік демонструє лише часткові покращення без реального виходу з ризикової зони. Підприємству необхідно терміново вживати антикризові заходи, зокрема:

- оптимізувати витрати та переглянути фінансову модель;
- скоротити обсяг поточних зобов'язань;
- активізувати роботу над залученням зовнішніх інвестицій;
- вжити дій щодо підвищення прибутковості та ефективності діяльності.

Такий рівень Z-індексу є однозначним попередженням для менеджменту щодо необхідності негайного реагування, аби уникнути банкрутства та зберегти платоспроможність у середньостроковій перспективі.

Більшість моделей оцінки ймовірності банкрутства базуються виключно на фінансових показниках підприємства, залишаючи поза увагою інші суттєві аспекти його діяльності. Такі методики не враховують макроекономічні фактори, загальний стан економіки країни, особливості розвитку відповідної галузі, поведінку споживачів, а також показники постачальників і конкурентного середовища [64].

Крім того, розрахункові коефіцієнти не охоплюють низку важливих нефінансових характеристик, таких як: ступінь зношеності основних засобів, показники фондоддачі, матеріаломісткість продукції, рівень плинності кадрів, організаційна ефективність. Водночас саме ці чинники можуть відігравати вирішальну роль у загрозі фінансової нестабільності підприємства [64].

З огляду на ці обмеження, для вітчизняних підприємств доцільніше використовувати моделі, адаптовані до українських реалій. Найбільш релевантними вважаються підходи, розроблені науковцями О. Терещенком і А. Матвійчуком, оскільки вони враховують специфіку функціонування підприємств у нашій економічній системі [64].

Незважаючи на певні обмеження, моделі дискримінантного аналізу залишаються ефективним інструментом для кількісної оцінки загрози банкрутства та перевірки результативності антикризового управління. Далі

буде здійснено розрахунок за обраними моделями, що дозволить зробити висновки щодо ефективності вжитих заходів на прикладі ПАТ «Донбасенерго». Далі перейдемо до розрахунків.

Z-індекс моделі О. О. Терещенка розраховується за формулою [64]:

$$Z_T = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (2.6)$$

де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення прибутку до валюти балансу;

X_4 – відношення прибутку до виручки від реалізації;

X_5 – відношення виробничих запасів до виручки від реалізації;

X_6 – відношення виручки від реалізації до валюти балансу.

Далі розрахуємо для ПАТ «Донбасенерго» окремо кожен з 6 показників використовуючи дані фінансової звітності підприємства за 2022, 2023 та 2024 роки:

2022 рік:

$$X_1 = \text{Грошові надходження/Зобов'язання} = 2258778 / 6141727 = 0,3678$$

$$X_2 = \text{Валюта балансу/Зобов'язання} = 5405846 / 6141727 = 0,8802$$

$$X_3 = \text{Прибуток / Валюта балансу} = -1253642 / 5405846 = -0,232$$

$$X_4 = \text{Прибуток / Виручка від реалізації} = -1253642 / 2258778 = -0,555$$

$$X_5 = \text{Виробничі запаси / Виручка від реалізації} = 306194 / 2258778 = 0,1356$$

$$X_6 = \text{Виручка від реалізації/Валюта балансу} = 2258778 / 5405846 = 0,4178$$

Тепер підставимо отримані результати розрахунків в загальну модель:

$$Z_A = 1,5 * 0,3678 + 0,08 * 0,8802 + 10 * (-0,232) + 5 * (-0,555) + 0,3 * 0,1356 + 0,1 * 0,4178 = -4,38956 \quad (2.7)$$

2023 рік:

$$X1 = \text{Грошові надходження/Зобов'язання} = 5794944 / 7993786 = 0,7249$$

$$X2 = \text{Валюта балансу/Зобов'язання} = 6265661 / 7993786 = 0,7838$$

$$X3 = \text{Прибуток / Валюта балансу} = -982121 / 6265661 = -0,157$$

$$X4 = \text{Прибуток / Виручка від реалізації} = -982121 / 5794944 = -0,1695$$

$$X5 = \text{Виробничі запаси / Виручка від реалізації} = 348143 / 5794944 = 0,0601$$

$$X6 = \text{Виручка від реалізації/Валюта балансу} = 5794944 / 6265661 = 0,9249$$

Тепер підставимо отримані результати розрахунків в загальну модель:

$$Z_A = 1,5 * 0,7249 + 0,08 * 0,7838 + 10 * (-0,157) + 5 * (-0,1695) \quad (2.8) \\ + 0,3 * 0,0601 + 0,1 * 0,9249 = -1,15425$$

2024 рік:

$$X1 = \text{Грошові надходження/Зобов'язання} = 7641731 / 8345896 = 0,9156$$

$$X2 = \text{Валюта балансу/Зобов'язання} = 6514212 / 8345896 = 0,7805$$

$$X3 = \text{Прибуток / Валюта балансу} = -313737 / 6514212 = -0,048$$

$$X4 = \text{Прибуток / Виручка від реалізації} = -313737 / 7641731 = -0,041$$

$$X5 = \text{Виробничі запаси / Виручка від реалізації} = 358404 / 7641731 = 0,0469$$

$$X6 = \text{Виручка від реалізації/Валюта балансу} = 7641731 / 6514212 = 1,1731$$

Тепер підставимо отримані результати розрахунків в загальну модель:

$$Z_A = 1,5 * 0,9156 + 0,08 * 0,7805 + 10 * (-0,048) + 5 * (-0,041) \quad (2.9) \\ + 0,3 * 0,0469 + 0,1 * 1,1731 = 0,880364$$

У 2022 році значення Z-індексу склало $-4,39$, що однозначно вказує на статус напівбанкрута ($Z < 0$). Такий критично низький показник свідчить про вкрай незадовільний фінансовий стан підприємства. Основними причинами стали суттєві збитки (прибуток: $-1\,253\,642$ тис. грн), що спричинили негативні значення показників рентабельності: $X_3 = -0,232$ (прибуток до активів) та $X_4 =$

-0,555 (прибуток до виручки). Окрім того, відносно низький рівень ліквідності (грошові надходження до зобов'язань: $X_1 = 0,3678$) і перевищення зобов'язань над активами ($X_2 = 0,8802$) свідчать про слабку здатність компанії покривати свої борги.

У 2023 році ситуація частково покращилася, і Z-індекс зріс до -1,15, що, хоча й залишається в зоні напівбанкрутства, все ж демонструє певні зрушення. Зменшення збитку до -982 121 тис. грн позитивно вплинуло на показники рентабельності ($X_3 = -0,157$; $X_4 = -0,1695$). Також зросли грошові надходження ($X_1 = 0,7249$), а виручка від реалізації сягнула 5 794 944 тис. грн, що покращило загальний фінансовий оборот. Проте від'ємне значення індексу продовжує сигналізувати про глибоку кризу.

У 2024 році спостерігається суттєве поліпшення: Z-індекс підвищився до 0,88, що вже класифікується як зона загрози банкрутства ($0 < Z < 1$). Це означає, що підприємство зберігає ризик неплатоспроможності, якщо не буде проведено цілеспрямованих санаційних заходів. Водночас прибуток суттєво скоротився за абсолютним значенням (-313 737 тис. грн), а показники рентабельності наблизились до нульових значень ($X_3 = -0,048$; $X_4 = -0,041$), що свідчить про зниження глибини збитковості. Варто також зазначити, що виручка зросла до 7 641 731 тис. грн, перевищивши валюту балансу ($X_6 = 1,1731$), а грошові надходження покращились ($X_1 = 0,9156$), що є позитивним сигналом для ліквідності.

Таким чином, динаміка Z-індексу свідчить про поступове покращення фінансового стану ПАТ «Донбасенерго», але підприємство досі перебуває у високій зоні ризику. Незважаючи на зменшення збитків, зростання доходів і часткову стабілізацію грошових потоків, рівень фінансової стійкості залишається недостатнім. Фінансова рівновага не досягнута, і без системних антикризових заходів — таких як реструктуризація заборгованості, оптимізація витрат та підвищення прибутковості — компанії загрожує поглиблення фінансових проблем.

Тепер перейдемо до розрахунків за моделюю А. В. Матвійчука. Z-індекс моделі А. В. Матвійчука розраховується за формулою [64]:

$$Z_T = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7, \quad (2.10)$$

де X_1 – відношення оборотних активів до необоротних активів;

X_2 – відношення чистого доходу від реалізації до поточних зобов'язань;

X_3 – відношення чистого доходу від реалізації до власного капіталу;

X_4 – відношення валюти балансу до чистого доходу від реалізації;

X_5 – відношення різниці між оборотними активами та поточними зобов'язаннями до оборотних активів;

X_6 – відношення суми довгострокових поточних зобов'язань до валюти балансу;

X_7 – відношення власного капіталу до суми забезпечення наступних витрат та платежів, довгострокових та поточних зобов'язань.

Далі розрахуємо для ПАТ «Донбасенерго» окремо кожен з 7 показників використовуючи дані фінансової звітності підприємства за 2022, 2023 та 2024 роки:

2022 рік

$$X_1 = \text{Оборотні активи} / \text{Необоротні активи} = 1500153 / 2996618 = 0,5006$$

$$X_2 = \text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Поточні зобов'язання} = 2258778 / 6141727 = 0,3678$$

$$X_3 = \text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Власний капітал} = 2258778 / -1063068 = -2,1248$$

$$X_4 = \text{Валюта балансу} / \text{Чистий дохід від реалізації} = 5405846 / 2258778 = 2,3933$$

$$X_5 = (\text{Оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання}) / \text{Валюта балансу} = (1500153 - 6141727) / 5405846 = -0,8586$$

$$X6 = (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}) / \text{Валюта балансу} = (327187 + 6141727) / 5405846 = 1,1967$$

$$X7 = \text{Власний капітал} / (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}) = -1063068 / (327187 + 6141727) = -0,1643$$

Тепер підставимо отримані результати розрахунків в загальну модель:

$$Z_T = 0,033 * 0,5006 + 0,268 * 0,3678 + 0,045 * (-2,1248) - 0,018 * 2,3933 - 0,004 * (-0,8586) - 0,015 * 1,1967 + 0,702 * (-0,1643) = -0,1535, \quad (2.11)$$

2023 рік

$$X1 = \text{Оборотні активи} / \text{Необоротні активи} = 2335976 / 3020610 = 0,7733$$

$$X2 = \text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Поточні зобов'язання} = 5794944 / 7993786 = 0,7249$$

$$X3 = \text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Власний капітал} = 5794944 / -2081907 = -2,7834$$

$$X4 = \text{Валюта балансу} / \text{Чистий дохід від реалізації} = 6265661 / 5794944 = 1,0812$$

$$X5 = (\text{Оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання}) / \text{Валюта балансу} = (2335976 - 7993786) / 6265661 = -0,9029$$

$$X6 = (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}) / \text{Валюта балансу} = (353782 + 7993786) / 6265661 = 1,3323$$

$$X7 = \text{Власний капітал} / (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}) = -2081907 / (353782 + 7993786) = -0,2494$$

Тепер підставимо отримані результати розрахунків в загальну модель:

$$Z_T = 0,033 * 0,7733 + 0,268 * 0,7249 + 0,045 * (-2,7834) - 0,018 * 1,0812 - 0,004 * (-0,9029) - 0,015 * 1,3323 + 0,702 * (-0,2494) = -0,1164 \quad (2.12)$$

2024 рік

$$X1 = \text{Оборотні активи/Необоротні активи} = 2672673/2932464 = 0,9114$$

$$X2 = \text{Чистий дохід від реалізації /Поточні зобов'язання} = 5794944/8345896 = 0,6943$$

$$X3 = \text{Чистий дохід від реалізації / Власний капітал} = 5794944/-2416196 = -2,3984$$

$$X4 = \text{Валюта балансу / Чистий дохід від реалізації} = 6514212/5794944 = 1,1241$$

$$X5 = (\text{Оборотні активи} - \text{поточні зобов'язання}) / \text{Валюта балансу} = (2672673-8345896)/ 6514212 = -0,8708$$

$$X6 = (\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання})/\text{Валюта балансу} = (584512+8345896)/ 6514212 = 1,3709$$

$$X7 = \text{Власний капітал/ (Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}) = -2416196/(584512+8345896) = -0,2706$$

Тепер підставимо отримані результати розрахунків в загальну модель:

$$Z_T = 0,033 * 0,9114 + 0,268 * 0,6943 + 0,045 * (-2,3984) - 0,018 * 1,1241 - 0,004 * (-0,8708) - 0,015 * 1,3709 + 0,702 * (-0,2706) = -0,1190 \quad (2.13)$$

Розраховані значення Z-індексу за 2022, 2023 та 2024 роки для ПАТ «Донбасенерго» є від'ємними (від -0,1535 до -0,1190), що чітко свідчить про наявність загрози фінансової кризи. У жодному з аналізованих періодів підприємство не досягло порогового значення $Z > 1,104$, яке вказувало б на стійкий фінансовий стан.

Ключовим дестабілізуючим чинником є від'ємний власний капітал, який у 2022 році становив -1 063 млн грн, у 2023 році – понад -2 081 млн грн, а в 2024 році ще більше погіршився до -2 416 млн грн. Це суттєво погіршувало всі показники, пов'язані з рентабельністю та фінансовою структурою.

Показник Z-індексу залишався негативним, навіть попри зростання виручки та обсягу оборотних активів.

Ситуація у 2024 році не покращилась принципово. Хоча підприємству вдалося наростити оборотні активи та підтримувати зростання виручки, структура капіталу залишалася надто слабкою, а власний капітал — від'ємним. Це свідчить про нестійкий фінансовий стан і високу залежність від зовнішніх зобов'язань, що унеможлиблює фінансове оздоровлення без глибоких трансформацій.

Таким чином, ПАТ «Донбасенерго» протягом трьох років перебувало у зоні критичного ризику, що потребує невідкладних санаційних заходів. Поліпшення окремих фінансових показників не дозволили зрушити підприємство з кризи, а від'ємний результат Z-індексу підтверджує високу ймовірність неплатоспроможності у разі відсутності дієвої антикризової політики. У процесі дослідження було здійснено комплексну оцінку фінансово-економічного стану ПАТ «Донбасенерго» за період 2022–2024 років з метою виявлення кризових явищ та визначення ефективності антикризового управління підприємством. Проведений аналіз підтвердив наявність системної фінансової кризи, що охоплює практично всі ключові сфери діяльності підприємства. Ситуація ускладнюється масштабними зовнішніми викликами, зокрема триваючими воєнними діями на території України, втратами інфраструктурних об'єктів, ускладненою логістикою та нестабільністю енергетичного ринку.

Під час оцінки фінансового стану були проаналізовані показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності, структури капіталу, а також проведено горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності. Отримані результати продемонстрували стійку негативну динаміку: підприємство має від'ємний власний капітал (–2 416 196 тис. грн у 2024 році), критично низькі коефіцієнти ліквідності (поточна ліквідність – 0,32 при нормативі > 2,0), а рентабельність активів і операційна маржа залишаються від'ємними протягом усього періоду. Такі показники свідчать про порушення

фінансової рівноваги, втрату здатності генерувати достатній грошовий потік та утримувати стабільну господарську діяльність.

Для поглибленої оцінки рівня загрози банкрутства підприємства було використано три діагностичні моделі — п'ятифакторна модель Альтмана, модель Терещенка та модель Матвійчука. Згідно з моделлю Альтмана, значення Z-індексу у 2024 році становило $-0,17313$, що є нижчим за критичний поріг та свідчить про зону фінансової небезпеки з високим ризиком неплатоспроможності. Модель Терещенка показала зміну ситуації від глибокої кризи у 2022 році ($Z = -4,39$) до часткового покращення у 2024 році ($Z = 0,88$), однак підприємство все ще залишається у зоні ризику. Модель Матвійчука також підтвердила негативний результат за всіма трьома роками, що вказує на стійку загрозу фінансового краху без впровадження структурних змін.

З метою оцінки ефективності антикризового управління було застосовано чотири ключові критерії:

1. Позитивна динаміка фінансових та операційних показників. У 2024 році зафіксовано зростання оборотних активів на 78 %, чистого доходу на 338 % і часткове скорочення збитків. Проте поряд із цим значно зросли витрати: собівартість реалізованої продукції зросла на 224 %, дебіторська заборгованість — на 244 %. Це свідчить про нестійку динаміку, де позитивні зрушення нівелюються стрімким зростанням витрат.

2. Темпи змін. Поліпшення відбуваються повільно. Лише у 2024 році підприємству вдалося досягти нульової валової маржі, що вказує на досягнення точки беззбитковості у виробничому процесі. Проте адміністративні, фінансові та податкові витрати залишаються надмірними, що не дозволяє вийти на позитивний фінансовий результат.

3. Раціональність витрат. Стрімке зростання собівартості продукції без відповідного покращення прибутковості демонструє відсутність ефективної витратної політики. Підприємство не реалізувало системної оптимізації витрат

або програми підвищення ресурсної ефективності, що підтверджується збереженням від'ємної операційної рентабельності.

4. Стійкість відновлення. Незважаючи на часткове скорочення збитків, підприємство зберігає надзвичайно високий рівень боргового навантаження, що вказує на відсутність фінансової стійкості. Структура капіталу є критично незбалансованою, а негативне значення власного капіталу протягом трьох років свідчить про відсутність внутрішніх джерел розвитку.

Таким чином, антикризове управління на підприємстві у 2022–2024 роках дало лише обмежений ефект. Незважаючи на певні позитивні сигнали, підприємство залишається в стані високого ризику, а основні фінансові показники не дозволяють говорити про досягнення стійкого оздоровлення. Результати моделей Альтмана, Терещенка та Матвійчука додатково підтверджують ці висновки.

2.4 Рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємством ПАТ «Донбасенерго»

У завершальному підрозділі розділу 2 буде сформульовано практичні рекомендації щодо антикризового управління ПАТ «Донбасенерго», засновані на виявлених під час аналізу дисбалансах у структурі капіталу, зношуванні активів, високій собівартості та негативній динаміці фінансових показників. Ці рекомендації спрямовані на стабілізацію короткострокової ліквідності, відновлення платоспроможності та закладання підґрунтя для довгострокового розвитку компанії. Зокрема, буде розглянуто заходи з реструктуризації боргів, оптимізації операційних витрат, оновлення основних засобів та мобілізації зовнішніх фінансових ресурсів, включаючи державну підтримку. Кожний із запропонованих кроків відповідає специфіці підприємства як ключової ланки

енергосистеми України в умовах воєнного стану та економічної невизначеності.

У світлі складної фінансово-економічної ситуації, в якій опинилося ПАТ «Донбасенерго» впродовж 2022–2024 років, зумовленої триваючою війною, пошкодженням інфраструктури, зниженням платоспроможності споживачів та загальною невизначеністю на енергетичному ринку, особливої актуальності набуває необхідність впровадження ефективного антикризового управління. Результати аналізу фінансової звітності свідчать про наявність глибокої системної кризи, що проявляється у значних збитках, різкому падінні вартості основних засобів, критичному рівні зношеності технічної бази, а також суттєвому перевищенні зобов'язань над власним капіталом. В умовах воєнного стану та загрози енергетичній безпеці країни, необхідно не лише реагувати на поточні виклики, але й формувати стратегічне бачення подолання наслідків кризи. На рисунку 2.2 наведені рекомендації сформовані після проведеного аналізу.

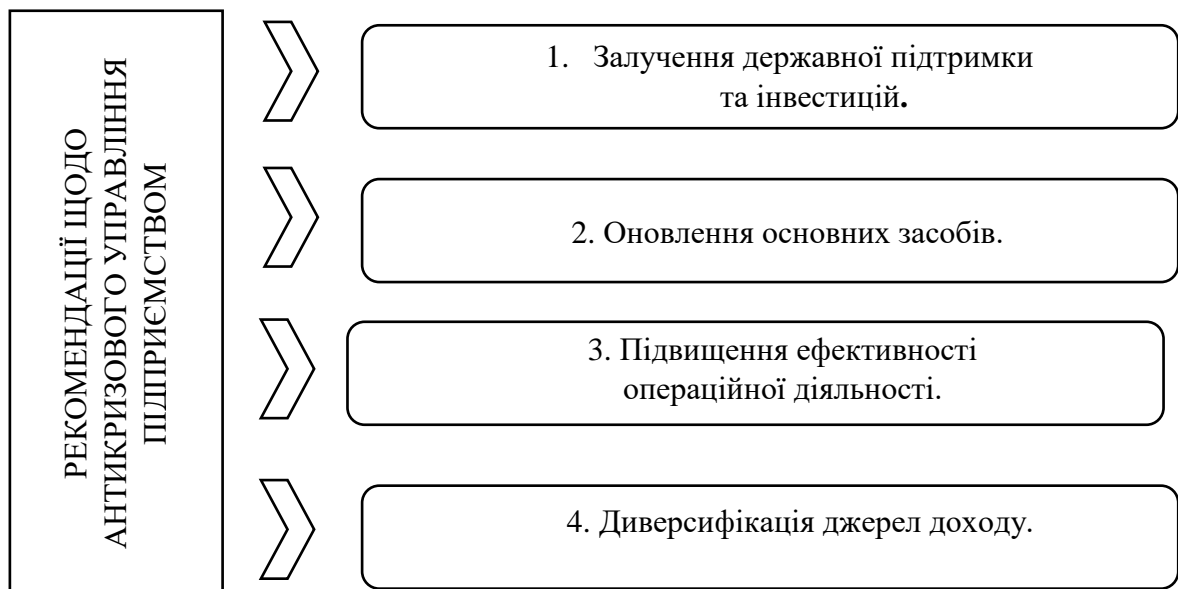


Рисунок 2.1 – Рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємством ПАТ «Донбасенерго»

Джерело: розроблено автором

Рекомендації, запропоновані в межах цієї роботи, були сформовані з урахуванням специфіки підприємства як критично важливого об'єкта в енергетичній інфраструктурі держави, а також на основі глибокого аналізу його фінансового стану. Залучення державної підтримки та інвестицій розглядається як першочерговий крок, оскільки підприємство має надзвичайно важливе значення для забезпечення стабільного електропостачання регіонів, і без системної участі держави у фінансуванні його відновлення буде практично неможливо забезпечити подальшу життєздатність компанії. Водночас, суттєве скорочення залишкової вартості основних засобів, зафіксоване в аналізі балансу, вказує на їх фізичне та моральне зношення, що створює високі виробничі ризики, а отже, потребує термінового оновлення технічного парку для підтримки безпечної та ефективної діяльності.

Крім цього, у відповідь на виявлену диспропорцію між зростанням доходів і витрат та тенденцію до зниження фінансової рентабельності, важливим напрямом стає підвищення ефективності операційної діяльності. Оптимізація витрат, підвищення енергоефективності, автоматизація управлінських процесів — усе це має створити підґрунтя для формування більш стійкої моделі функціонування. Особливої уваги потребує диверсифікація джерел доходу, яка дасть змогу зменшити залежність від одного ринку (електроенергії) та забезпечити фінансову гнучкість у майбутньому. Йдеться, зокрема, про можливість розвитку нових напрямів діяльності: участі у нових сегментах енергоринку, впровадження додаткових послуг, розвиток співпраці з громадами щодо теплопостачання, а також інвестиції у «зелену» енергетику.

Саме поєднання цих чотирьох стратегічних напрямів дає змогу побудувати цілісну систему антикризових заходів, спрямованих не лише на подолання поточних труднощів, а й на закладення основи для стійкого розвитку ПАТ «Донбасенерго» у майбутньому.

Далі більш детально розглянемо кожен з рекомендацій окремо, визначимо їх сутність та вплив на діяльність і функціонування підприємства.

Однією з ключових рекомендацій антикризового характеру для ПАТ «Донбасенерго» є залучення державної підтримки та цільових інвестицій. Така потреба обумовлена як поточним фінансовим становищем підприємства, так і його особливим статусом у структурі енергетичної системи України. ПАТ «Донбасенерго» є одним з виробників електроенергії теплової генерації, що забезпечує критично важливі потреби промислових об'єктів, стратегічних підприємств і населення східних регіонів країни. У контексті повномасштабної війни, руйнування інфраструктури, окупації частини територій і логістичних труднощів, компанія втратила частину генеруючих потужностей, а її технічна база зазнала суттєвих ушкоджень і зносу.

Результати аналізу фінансової звітності ПАТ «Донбасенерго» свідчать про наявність ознак глибокої кризи: у 2024 році непокритий збиток сягнув понад 3,1 млрд грн, а власний капітал залишився негативним на рівні -2,4 млрд грн, що прямо вказує на загрозу неплатоспроможності. Крім того, значне скорочення залишкової вартості основних засобів (з 937 млн грн у 2022 році до 672 млн грн у 2024 році, тобто зменшення на 28%) свідчить про втрату технічного потенціалу. Зношування генеруючого обладнання загрожує стабільності енергопостачання, особливо в осінньо-зимовий період, що є надзвичайно критичним у воєнних умовах.

Саме тому залучення державної фінансової підтримки є не лише доцільним, а й стратегічно необхідним кроком. У межах реалізації цієї рекомендації може йтися про включення підприємства до програм державного фінансування об'єктів критичної інфраструктури, отримання цільових субвенцій на відновлення потужностей, залучення пільгових кредитів через державні банки, а також реалізацію інвестиційних проєктів у межах державно-приватного партнерства. Зокрема, доцільним є звернення до Фонду відновлення України, Програми з підтримки відновлення енергетичного сектору за участі міжнародних донорів, або Програми підтримки державних енергетичних підприємств від USAID.

У разі залучення державних коштів навіть на рівні 1,5–2 млрд грн у формі інвестицій в модернізацію обладнання та покриття частини заборгованості, підприємство може вийти на умовно беззбиткову діяльність вже в середньостроковій перспективі. Це дозволить не лише стабілізувати фінансові показники, а й створити передумови для відновлення позитивного власного капіталу та поступового оновлення зношених виробничих засобів.

Наразі держава та міжнародні партнери активно впроваджують програми підтримки підприємств, спрямовані на підвищення їх енергетичної стійкості та ефективності. ПАТ «Донбасенерго», як одне з ключових підприємств енергетичного сектору, має можливість скористатися цими ініціативами для стабілізації своєї діяльності та забезпечення сталого розвитку.

Однією з таких програм є «Підтримка енергостійкості мікро та малих підприємств України», реалізована Фондом розвитку підприємництва та GIZ за фінансування урядів Норвегії та Німеччини. Ця програма передбачає надання грантів до 10 000 євро для мікропідприємств та до 20 000 євро для малих підприємств, які можуть бути використані на придбання енергоефективного обладнання, автономних джерел енергії та обладнання для її зберігання. У разі успішної реалізації інвестиційного проєкту малі підприємства можуть отримати відшкодування до 40% поточної заборгованості за кредитом, отриманим на їх фінансування. [22]

Крім того, програма «Додай енергії твоєму бізнесу», фінансована урядом Німеччини, надала понад 100 підприємствам пільгові кредити на загальну суму 300 млн гривень для інвестування в сонячні станції, енергоефективне обладнання та джерела безперебійного живлення. [40]

На міжнародному рівні Фонд підтримки енергетики України, створений при Секретаріаті Енергетичного співтовариства, вже акумулював понад 410 млн євро від 13 країн-партнерів. Ці кошти спрямовуються на закупівлю генераторів, трансформаторів, запчастин та проведення інтенсивних ремонтів енергетичної інфраструктури. [58]

Залучення ПАТ «Донбасенерго» до зазначених програм дозволить підприємству модернізувати виробничі потужності, знизити залежність від зовнішніх енергетичних ресурсів та підвищити енергоефективність. Очікується, що реалізація таких заходів сприятиме зниженню фінансового навантаження, покращенню ліквідності та підвищенню чистого доходу підприємства на 15–20% протягом перших трьох років після їх впровадження.

Таким чином, ефективне використання державної підтримки та міжнародної допомоги є ключовим фактором для забезпечення стабільної роботи та сталого розвитку ПАТ «Донбасенерго» в умовах сучасних викликів. Впровадження цієї рекомендації сприятиме зміцненню фінансової стійкості, підвищенню надійності роботи генеруючих потужностей, а також збереже підприємство як важливу ланку енергетичної безпеки України. У стратегічному вимірі, за умов ефективної державної підтримки, ПАТ «Донбасенерго» може не лише подолати поточну кризу, а й адаптуватися до нової ринкової структури, що формується в енергетичному секторі під впливом війни та трансформацій ЄС.

Перейдемо до другої рекомендації, а саме- оновлення основних засобів. У процесі аналізу фінансового стану ПАТ «Донбасенерго» особливої уваги заслуговує критичний рівень фізичного та морального зносу основних засобів. Як свідчать дані балансу, за період 2022–2024 років залишкова вартість основних засобів скоротилася з 937,2 млн грн до 672,4 млн грн, тобто майже на 28%, що є тривожним сигналом для енергогенеруючого підприємства. Питома вага основних засобів у загальній структурі активів знизилась із 17% до 10%, що свідчить про поступову втрату технічної бази, яка забезпечує основний процес виробництва — генерацію електроенергії.

Зношення енергетичного обладнання не лише обмежує виробничі можливості, але й суттєво підвищує ризики техногенних аварій, перебоїв у постачанні електроенергії та збільшує витрати на експлуатацію. У випадку ПАТ «Донбасенерго», яке працює у зоні підвищених бойових ризиків, зношені активи ще більш вразливі до пошкоджень внаслідок обстрілів або перебоїв у

логістиці. Оновлення основних засобів — як генеруючих потужностей, так і допоміжного обладнання — є стратегічним завданням для забезпечення надійної роботи підприємства у воєнний і післявоєнний періоди.

Запропонована рекомендація передбачає розробку та реалізацію програми технічного оновлення, яка може включати:

- заміну найбільш зношених одиниць обладнання;
- впровадження енергоефективних технологій;
- модернізацію систем обліку, контролю та управління виробництвом;
- поступову відмову від надто витратних і морально застарілих елементів інфраструктури.

Цілеспрямоване оновлення технічної бази дозволить зменшити витрати на обслуговування, підвищити ефективність операційної діяльності та забезпечити стабільність постачання електроенергії навіть за екстремальних умов. Це також створить потенціал для збільшення виробництва електроенергії та доходів у перспективі, що, в свою чергу, позитивно вплине на фінансовий результат і дозволить поступово зменшити залежність від зовнішнього фінансування.

Оновлення основних засобів також є передумовою для успішного залучення інвестицій, як державних, так і міжнародних. Донори та кредитори зазвичай розглядають технічну спроможність підприємства як один із ключових критеріїв доцільності вкладень. Таким чином, модернізація активів може стати своєрідним мультиплікатором для реалізації інших рекомендацій антикризового управління.

З метою обґрунтування доцільності оновлення основних засобів на ПАТ «Донбасенерго» було здійснено кореляційний аналіз для визначення впливу залишкової вартості основних засобів на фінансові результати діяльності підприємства. У дослідженні розглядалися показники за 2015–2024 роки, що дозволило охопити як докризовий період, так і роки повномасштабної війни. Водночас, для уникнення статистичного викривлення, з розрахунків було

виключено 2022 рік — у цьому періоді зафіксовано екстремальні значення збитків через повномасштабні бойові дії, що мали разовий деструктивний ефект і не відображають звичайної економічної динаміки. Зокрема, підприємство зазнало руйнування та втрат частини енергетичної інфраструктури, що призвело до екстремальних відхилень у фінансових показниках, не характерних для звичайної господарської діяльності.

Для перевірки типу розподілу даних перед проведенням кореляційного аналізу було застосовано критерій Шапіро-Вілка, який дозволяє визначити, чи відповідає вибірка нормальному закону розподілу. Цей критерій порівнює емпіричну функцію розподілу вибірки з кумулятивною функцією нормального розподілу, оцінюючи максимальне відхилення між ними

У результаті перевірки було встановлено, що для обраних змінних: обсяг основних засобів, валовий прибуток та чистий прибуток, - емпіричні дані не відповідають нормальному закону розподілу при рівні значущості 0,05. Це означає, що гіпотеза про нормальність розподілу відхиляється, і застосування класичних методів, які передбачають нормальність, зокрема кореляції Пірсона, є некоректним.

Відтак для подальшого аналізу було використано непараметричний метод — коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, який не має обмежень щодо форми розподілу змінних і забезпечує коректну оцінку сили зв'язку між показниками навіть у разі наявності статистичних аномалій або асиметрії в розподілах.

Розраховані коефіцієнти кореляції Спірмена склали +0,72 для валового прибутку та +0,62 для чистого прибутку, що свідчить про наявність позитивного зв'язку між обсягом основних засобів і результативністю господарської діяльності підприємства. Проте важливо оцінити не лише силу, а й статистичну значущість цього зв'язку, для цього було застосовано t-критерій Стюдента.

У результаті перевірки встановлено, що коефіцієнт кореляції між основними засобами та валовим прибутком є статистично значущим

(виходить за межі довірчого інтервалу при рівні значущості 0,05), тоді як коефіцієнт для чистого прибутку — ні. Це пояснюється тим, що валовий прибуток безпосередньо відображає ефективність основної діяльності підприємства, тобто продуктивність та витрати на обслуговування основних фондів, тоді як чистий прибуток формується під впливом значної кількості зовнішніх факторів, зокрема фінансових витрат, податків, збитків від інших операцій, що знижує чіткість зв'язку.

Для глибшого аналізу впливу залишкової вартості основних засобів на фінансові результати ПАТ «Донбасенерго» із вибірки було виключено роки повномасштабної війни, що супроводжувалися екстремальними економічними шоками та фізичними втратами активів. Таким чином, розрахунки охоплюють лише період 2015–2021 років — фазу відносної економічної стабільності.

У результаті обчислення коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена встановлено, що зв'язок між залишковою вартістю основних засобів і валовим прибутком становить +0,90, а з чистим прибутком — +0,86. Обидва значення вказують на дуже сильну позитивну кореляцію та є статистично значимими, що підтверджує суттєвий вплив технічного стану основних засобів на фінансові результати підприємства.

Це закономірно, враховуючи специфіку діяльності ПАТ «Донбасенерго» як виробника електроенергії, де основні засоби — це не просто засоби обліку чи фонди, а безпосередня основа виробничого процесу. До складу основних засобів входять турбіни, котли, трансформатори, енергоблоки, а також мережі й інша інфраструктура, які визначають технічну здатність підприємства виробляти та передавати електроенергію.

Залишкова вартість основних засобів відображає рівень їхньої зношеності, технічної актуальності та модернізації. Вища залишкова вартість зазвичай вказує на більшу продуктивність, нижчі витрати на ремонт, кращу енергоефективність і зменшення технічних втрат, що напряму впливає на валовий прибуток. Водночас покращення технічного стану основних засобів

також опосередковано впливає на чистий прибуток: скорочуються аварії, витрати на позапланові простої, покращується екологічна безпека (зменшення штрафів та екологічного навантаження), що у комплексі дозволяє підвищити фінансову результативність.

Таким чином, у період стабільності зв'язок між основними засобами та фінансовими результатами є більш вираженим і системним, оскільки він не маскується зовнішніми кризовими чинниками (військові дії, ринкова нестабільність, форс-мажори). Це дає змогу точніше оцінити економічну доцільність інвестицій в оновлення виробничого фонду.

Отже, навіть попри те, що основні засоби не є домінантною статтею активів підприємства у структурному плані, вони мають ключове значення для формування прибутку в галузі енергетики, де безперервність, масштабність та технічна справність обладнання визначають здатність підприємства функціонувати. Для наочного відображення взаємозв'язків між оновленням основних засобів і фінансовими результатами діяльності ПАТ «Донбасенерго» нижче наведено причинно-наслідкову схему, що демонструє основні канали впливу (рис. 2.2).

У результаті, заходи антикризового управління, орієнтовані на оновлення основних засобів і підвищення їх залишкової вартості, є не просто доцільними, а стратегічно необхідними. Вони дозволяють забезпечити технологічну надійність, зменшити витрати та підвищити ефективність виробництва, що, своєю чергою, сприяє стабілізації та виходу з кризового стану. Причому, хоча вплив оновлення основних засобів є найбільш очевидним у стабільних умовах, він зберігає значимість і під час криз, коли підприємство особливо потребує підвищення ефективності за рахунок внутрішніх резервів.

Щодо підвищення ефективності операційної діяльності, то воно є одним із ключових напрямів антикризового управління для ПАТ «Донбасенерго», що стало очевидним у процесі аналізу фінансових результатів підприємства. Попри зростання чистого доходу в понад 3,3 раза у

2022–2024 роках (з 2,26 до 7,64 млрд грн), збільшення витрат перевищувало темпи зростання доходів: повна сума витрат за цей період зросла майже в 1,9 раза, що призвело до збереження негативного фінансового результату.

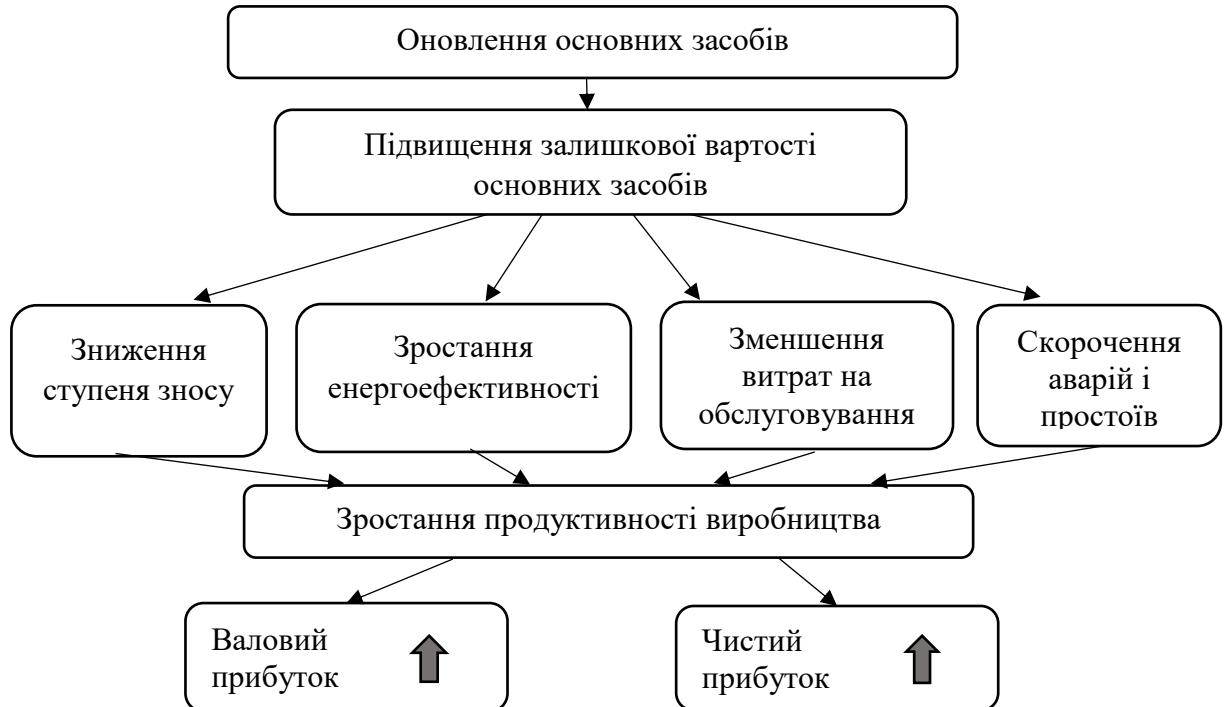


Рисунок 2.2 – Причинно-наслідковий зв'язок між технічним станом основних засобів і результативністю діяльності ПАТ «Донбасенерго»

Джерело: складено автором на основі результатів кореляційного аналізу

Значна частина витрат зосереджена в собівартості реалізованої продукції, яка у 2024 році становила 91% від загальної структури витрат. Така висока частка свідчить про недостатній рівень внутрішньої операційної ефективності, зокрема через застарілі виробничі потужності, низький рівень енергоефективності, втрати при передачі енергії, а також можливу неефективну логістику й організацію виробничих процесів.

Рекомендовані заходи для підвищення операційної ефективності можуть включати:

- енергоаудит і впровадження заходів з енергозбереження;
- оптимізацію виробничих процесів шляхом впровадження сучасних систем управління ресурсами (ERP-системи);

- перегляд системи постачання, особливо в умовах зруйнованої інфраструктури, для зменшення витрат на логістику та забезпечення стабільного матеріально-технічного забезпечення;

- покращення управління персоналом — шляхом перепідготовки кадрів, запровадження мотиваційних програм і зменшення непродуктивних витрат.

Застосування цих підходів дозволить підприємству не лише знизити частку собівартості в доходах, а й сформувати стабільну операційну прибутковість, що є надзвичайно важливим для виживання в умовах війни та післякризового відновлення.

Узгодження структури витрат зі стратегічними цілями, а також зниження залежності від зовнішніх ресурсів зробить діяльність ПАТ «Донбасенерго» більш передбачуваною, контрольованою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Зрештою, саме ефективність операційної діяльності — фундамент довгострокової конкурентоспроможності й фінансової стійкості енергогенеруючого підприємства.

Ну і наостанок розглянемо сутність та вплив диверсифікації джерел доходів на підприємство. У світлі глибокої економічної та енергетичної кризи, викликаної повномасштабною війною, питання забезпечення стабільності доходів набуло ключового значення для підприємств критичної інфраструктури, зокрема таких, як ПАТ «Донбасенерго». Проведений аналіз фінансових результатів за 2022–2024 роки показав, що майже 96% усіх доходів компанії у 2024 році припадає на чистий дохід від реалізації електроенергії, що вказує на моноджерельну залежність бізнес-моделі. В умовах нестабільного енергетичного ринку, фізичних загроз об'єктам генерації, руйнування логістики та коливань регуляторного середовища така структура є вразливою.

Саме тому диверсифікація джерел доходу розглядається як одна з ключових рекомендацій для подолання кризи. Вона має на меті зменшення

ризиків, пов'язаних із обмеженням або припиненням основної діяльності, та підвищення гнучкості підприємства в реагуванні на зовнішні виклики.

Одним із перспективних напрямів є перетворення структурного підрозділу підприємства — СО «Донбасенергоспецремонт» — на повноцінного гравця ринку ремонтних послуг. Наразі підрозділ виконує здебільшого внутрішні завдання з обслуговування Слов'янської ТЕС, при цьому залишаючись збитковим. Пропонується трансформувати «Донбасенергоспецремонт» у прибутковий сервісний напрям, що працюватиме на відкритому ринку енергетичних послуг, зокрема через укладання контрактів на ремонтні, сервісні та діагностичні роботи для інших державних і приватних енергетичних компаній.

Окрім цього, шляхи реалізації цієї рекомендації можуть включати:

- вихід на ринки допоміжних послуг в енергосистемі, таких як балансування, регулювання напруги, реактивна потужність — це дозволить генерувати додаткові доходи з існуючих потужностей;
- розвиток альтернативних напрямів діяльності, наприклад, використання інфраструктури для надання телекомунікаційних послуг, технічного обслуговування або інжинірингових послуг;
- інвестування в "зелену" генерацію, що дає доступ до міжнародних програм фінансування (включаючи грантову та пільгову допомогу від міжнародних фінансових організацій) і водночас сприяє зниженню вуглецевого сліду;
- залучення до співпраці з міжнародними організаціями у рамках програм відновлення критичної інфраструктури, що може також мати вигляд цільового фінансування або донорських проектів.

Реалізація цієї стратегії не означає відмову від основного виду діяльності, а, навпаки, дозволить зменшити залежність від нестабільного сегменту ринку електроенергії та сформувати більш стабільну фінансову основу для довгострокового функціонування.

Таким чином, диверсифікація джерел доходу є не просто бажаною, а стратегічно необхідною умовою для збереження життєздатності ПАТ «Донбасенерго» в умовах воєнного та післявоєнного періоду, а також для побудови антикрихкої бізнес-моделі майбутнього.

Отже, результати проведеного аналізу фінансової звітності та динаміки основних показників діяльності ПАТ «Донбасенерго» у 2022–2024 роках чітко засвідчили наявність системної фінансово-економічної кризи на підприємстві. Вона проявляється у хронічній збитковості, суттєвому зростанні кредиторської заборгованості, перевищенні витрат над доходами, а також у значному фізичному та моральному зношенні основних засобів. Особливо загострилася ця ситуація у зв'язку з війною, яка вплинула як на фізичну інфраструктуру, так і на загальні умови функціонування енергетичного ринку.

Запропоновані у цьому підрозділі рекомендації — залучення державної підтримки та інвестицій, оновлення основних засобів, підвищення ефективності операційної діяльності, а також диверсифікація джерел доходу — є логічною відповіддю на виявлені проблеми та формують цілісну концепцію антикризового управління. Вони спрямовані не лише на подолання поточних труднощів, а й на стратегічне оздоровлення підприємства, адаптацію його до нових умов функціонування та створення передумов для сталого розвитку в післявоєнний період.

Упровадження цих заходів дозволить зміцнити фінансову стійкість підприємства, відновити виробничий потенціал, зменшити залежність від зовнішніх шоків та підвищити загальну конкурентоспроможність. Ураховуючи критичну важливість ПАТ «Донбасенерго» для забезпечення енергетичної безпеки держави, вжиття таких заходів має стати предметом не лише внутрішньої політики підприємства, а й державно-приватного партнерства на рівні галузевих стратегій відновлення та модернізації енергосектору України.

Висновки за розділом 2

У другому розділі проведено діагностику кризових явищ та оцінку ефективності антикризового управління на прикладі ПАТ «Донбасенерго». Аналіз здійснено за період 2022–2024 років — у контексті повномасштабної війни, що наклала значний відбиток на фінансові та виробничі показники підприємства.

1. ПАТ «Донбасенерго» — один із ключових виробників електроенергії, на долю якого припадала вагома частка генеруючих потужностей східного регіону. Унаслідок бойових дій частина основних засобів була втрачена або пошкоджена, а підприємство опинилось у надзвичайно складних умовах функціонування.

2. На основі характеристик підприємства і SWOT-аналізу було ідентифіковано основні чинники кризового стану: втрата активів та виробничих потужностей; фізичне зношення обладнання; ризикова географічна локалізація; надмірна дебіторська заборгованість; залежність від одного джерела доходу — виробництва електроенергії.

3. Горизонтальний і вертикальний аналіз балансу засвідчив прогресуючу фінансову дестабілізацію: негативний власний капітал, надлишкова кредиторська заборгованість, зниження частки необоротних активів, що вказує на вичерпання інвестиційного потенціалу, що ще раз підтверджує вичерпання інвестиційного потенціалу.

4. Аналіз доходів і витрат виявив, що зростання виручки не супроводжується прибутковістю: у 2024 році витрати перевищили доходи майже на 400 млн грн. Фінансові витрати збільшилися на 228%, посиливши боргове навантаження.

5. Результати дискримінантного аналізу підтвердили критичний фінансовий стан. За п'ятифакторною моделлю Альтмана підприємство перебуває в зоні банкрутства. Модель Терещенка вказує на перехід зі стану

напівбанкрутства у 2022–2023 р. до гранично небезпечного рівня в 2024 р.. За моделлю Матвійчука всі три роки спостерігалася стійка фінансова криза без переходу до стабільного розвитку.

б. На основі аналізу розроблено комплекс рекомендацій: залучення державної підтримки; оновлення основних засобів; підвищення ефективності операційної діяльності; диверсифікація джерел доходу.

Підсумково встановлено, що ПАТ «Донбасенерго» перебуває у складному кризовому стані, що поєднує ознаки фінансової, операційної та структурної кризи, й вимагає системного оновлення управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету — узагальнено теоретичні засади та проаналізовано практичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності на прикладі ПАТ «Донбасенерго». Основні результати дослідження викладено нижче:

1. Узагальнено сутність антикризового управління та систематизовано його основні напрями. У роботі доведено, що антикризове управління є комплексом стратегічних, тактичних і оперативних заходів, що спрямовані на запобігання кризам, їх раннє виявлення, мінімізацію наслідків і забезпечення стійкості підприємства. Узагальнено, що до основних напрямів антикризового управління належать: фінансове, виробниче, маркетингове, кадрове, стратегічне та інформаційне управління, кожне з яких відповідає певному виду кризи. Такий підхід дозволяє побудувати цілісну та гнучку систему реагування на загрози зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Визначено види криз на підприємстві та етапи їх розвитку. У роботі визначено типологію кризових явищ (фінансові, виробничі, управлінські, збутові, стратегічні тощо) та етапи їх розвитку: латентний (прихований), загрозливий, критичний, хронічний та стадія відновлення. Розуміння цієї логіки є ключовим для своєчасної діагностики та розробки відповідних управлінських рішень.

3. Узагальнено методи діагностики кризи та оцінки ефективності антикризового управління підприємством. У роботі проаналізовано доцільність використання експрес-аналізу, коефіцієнтного аналізу, дискримінантних моделей (Альтмана, Терещенка, Матвійчука), а також SWOT-аналізу. Доведено, що лише комплексне застосування методів забезпечує достовірну оцінку поточного стану підприємства, надаючи підстави для ухвалення управлінських рішень.

4. Було ідентифіковано потенційні кризи ПАТ «Донбасенерго» на основі аналізу слабких сторін підприємства. Серед основних слабких сторін підприємства виявлено: високу зношеність основних засобів, втрату частини активів на тимчасово окупованих територіях, збитковість окремих структурних підрозділів, монозалежність доходів від одного виду діяльності (виробництво електроенергії), а також загрози, пов'язані з регуляторною нестабільністю та воєнними діями. Це дозволило визначити конкретні напрямки антикризового впливу.

5. Проведено діагностику кризових явищ ПАТ «Донбасенерго» на основі аналізу фінансово стану підприємства. Аналіз показав, що підприємство демонструє негативні значення ключових фінансових показників: власний капітал є від'ємним (–2 416 196 тис. грн у 2024 р.), коефіцієнти ліквідності значно нижчі за нормативні, рентабельність – від'ємна, а показники платоспроможності свідчать про глибоку фінансову залежність від позикових ресурсів. Застосування дискримінантних моделей дозволило підтвердити високий ризик банкрутства: за моделлю Альтмана $Z = -0,17$; за моделлю Терещенка у 2022–2023 рр. – статус напівбанкрута, а в 2024 р. – загроза банкрутства ($Z = 0,88$); за моделлю Матвійчука – стійко від'ємні значення, що свідчать про хронічну кризу.

6. Охарактеризовано ефективність антикризового управління ПАТ «Донбасенерго» з використанням дискримінантного аналізу. Незважаючи на окремі позитивні тенденції (зростання доходів, часткове скорочення збитків), загальна картина свідчить про низьку ефективність впроваджених заходів. Підприємство не демонструє ознак стабілізації фінансового стану, а витрати залишаються високими. Це підтверджується й результатами дискримінантного аналізу.

7. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємством ПАТ «Донбасенерго». Зокрема:

– залучення державної підтримки та цільових інвестицій для модернізації обладнання та покриття дефіциту обігових коштів;

- оновлення основних засобів, зокрема на основі державних програм фінансування енергетики;
- підвищення ефективності операційної діяльності через оптимізацію витрат;
- диверсифікація джерел доходу, зокрема шляхом виведення дочірнього підрозділу «Донбасенергоспецремонт» на ринок зовнішніх послуг, що дозволить зменшити збитки та забезпечити додаткові надходження.

Таким чином, результати дослідження підтвердили як наявність глибокої системної кризи на підприємстві, так і потребу в перегляді підходів до управління в умовах воєнного часу. Запропоновані антикризові заходи можуть бути застосовані не лише на ПАТ «Донбасенерго», а й на інших підприємствах енергетичного сектору, які перебувають у подібних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Оцінка фінансової стійкості підприємства та шляхи її підвищення // *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 186-190.
2. Антикризове управління підприємствами в Україні: вплив війни та економічної нестабільності. Соціологічна група «Рейтинг». Київ : Економіка, 2024. 250 с.
3. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством : монографія. Львів : УАД, 2011. 252 с.
4. Багацька К. В., Говорушко Т. А., Шеремет О. О. Фінансовий аналіз. Київ, 2014. 320 с.
5. Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами // *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.
6. Бас Ю. В., Петлюк А. С. Загальні основи управління підприємством в умовах фінансової кризи // *Наука й економіка*. 2015. №1(37). С. 9–13.
7. Батракова Т. І., Щусь Л. В. Фінансова криза: причини, аналіз, шляхи виходу // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. Ч. II. С. 143-146.
8. Бідюк П. І., Омельченко О. С. Діагностування кризи як складова організаційно-економічного механізму реструктуризації // *Бізнес-Інформ*. 2011. № 10. С. 72-76.
9. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств. Суми : СумДУ, 2022. 459 с.
10. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Антикризове фінансове управління як економічна система // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Т. 20. №. 3. С. 48–56.

11. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
12. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни // *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
13. Винокурова О. І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств // *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3(42). С. 54–61.
14. Вороніна О. С. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 4 курсу денної і заочної форм навчання за напрямом підготовки 6.030504 – Економіка підприємства. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 89 с.
15. Воронкова Т. Є., Рибальченко Н. П. Банкрутство підприємства та шляхи його подолання // *Інтернаука*. 2017. № 2(24). Т. 2. С. 39-43
16. Глущенко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.
17. Головач К. С., Оліфір І. А., Головач О. П. Розпізнавання кризових явищ та методика їх виявлення // *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2022. №68. С. 155–159.
18. Гринчишин Я. М. Основні підходи до визначення поняття «криза підприємства» // *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24.4. С. 277–282.
19. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами // *Економіка і суспільство*. 2022. № 40. С. 241–247.
20. Денисюк О. Г., Дерев'янка О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств // *Економічні науки*. 2015. С. 80-88.
21. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами // *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
22. Дія.Бізнес. Грантова програма з підтримки енергостійкості мікро та малих підприємств України. 2024. URL :

<https://business.diia.gov.ua/news/pidtrymka-enerhostiikosti-mikro-ta-malykh-pidpriemstv-ukrainy> (дата звернення 08.05.2025)

23. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації // *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2013. Вип. 3. С. 152-156.

24. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції // *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.

25. Донбасенерго. Офіційний сайт. URL : <https://de.com.ua/> (Дата звернення: 09.04. 2025).

26. Дорошук Г. А., Дашенко Н. М. Антикризове управління підприємством. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 216 с.

27. Євась Т. В., Вацак Г. А., Гончар Т. П. Антикризівий менеджмент підприємства та забезпечення його ефективності // *Подільський науковий вісник*. 2022. №2 (22). С. 34–39.

28. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства // *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.

29. Іванченко К., Біловодська О. Концептуальні підходи до визначення та класифікації кризових явищ // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. Вип. 224(1). С. 28 - 38.

30. Келеберда Т. В., Далик В. П., Ключук Р. В. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством // *Економіка і суспільство*. 2023. № 47. С. 28–34.

31. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

32. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 8. С. 107-114.

33. Кодекс України з процедур банкрутства. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення 16.03.2025).

34. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
35. Литовченко О. Ю., Топоркова О. В. Структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління підприємством // *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*. 2020. Вип. 98. С. 108–114.
36. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с
37. Лопатоська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 5(1). Т. 310. С. 221–228.
38. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища // *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28.
39. Марусяк Н. Л. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича, 2020. 172 с.
40. Міністерство фінансів України. «Додай енергії твоєму бізнесу»: Понад 100 підприємств отримали пільгові кредити на розвиток енергоефективності на загальну суму 300 млн гривень. 2024. URL : https://mof.gov.ua/uk/news/dodai_energii_tvoiemu_biznesu_ponad_100_pidpriemstv_otrimali_pilgovi_krediti_na_rozvitok_energoefektivnosti_na_zagalnu_sumu_300 mln griven-4918 (дата звернення 08.05.2025).
41. Міщук Г. Ю., Джигар Т. М., Шишкіна О. О. Економічний аналіз : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2017. 156 с.
42. Мулик Т. О., Колісник А. В. Особливості діагностики фінансової стійкості підприємств України // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип.1, № 12. С. 376-380.
43. Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації : матеріали IV Міжнародної наукової конференції. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2022. 268 с.

44. Невмержицька С. М. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві // *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2018. № 1.

45. Овсак О. П., Іващенко О. В. Теоретико-методичні аспекти діагностики кризи збуту підприємства // *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 29.

46. Олійник О. О., Роговий С. М. Фінансовий стан підприємства в контексті ліквідності та платоспроможності // *Агросвіт*. 2018. № 19. С. 34-38.

47. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством // *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

48. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент. Тернопіль : Підручники і посібники, 2017. 512 с.

49. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи // *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2023. № 23. С. 45-53.

50. Пічугіна Т. С., Безгінова Л. І., Шарапова О. М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент». Харків : ХДУХТ, 2015.
URL :
https://repo.btu.kharkov.ua/oporn_konspekt_lekcij_antikrizovij_menedzhment_pic_hugina_ta_in_2015.pdf (дата звернення 06.03.2025).

51. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 57. С. 104–109.

52. Рамазанов С. К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Р 21 Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

53. Резнік Н. П. Антикризове управління підприємством як засіб захисту підприємства від банкрутства // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2019. № 3. С. 181–187.

54. Сич О. А., Калічак І. І. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства // *Молодий вчений*. 2017. № 2 (42). С. 333–339.

55. Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 362-367.

56. Теницька Н. Б., Гришко Ю. С. Теоретичні аспекти оцінки платоспроможності підприємства в сучасних умовах // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №5. С. 372-376.

57. Тивончук І. О. Фінансові кризи: аналіз причин та механізмів їх прояву // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2011. № 698. С. 112-118.

58. Укрінформ. Фонд підтримки енергетики України зібрав €155 мільйонів на закупівлю обладнання. 2022. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3639978-fond-pidtrimki-energetiki-ukraini-zibrav-155-miljoniv-na-zakupivlu-obladnanna.html> (дата звернення 06.03.2025).

59. Управління кризовими ситуаціями: навч. посіб. / В. В. Гобела та ін. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

60. Управління підприємством в умовах кризи: проблеми та перспективи / С. О. Жуков та ін. Київ : Видавничий дім «Ін Юре», 2021.

61. Фінанси підприємств / за ред. Аніловської Г. Я., Висоцької І. Б. Львів : ЛьВДУВС, 2018. 440 с.

62. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1 (65). С. 161-173.

63. Чрновіл І. А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 1. С. 10–13.
64. Шапурова О. О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/4_2009/17.pdf
65. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві // *Вісник ЖДТУ. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2 (88). С. 98-105.
66. 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.
67. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства // *Бізнес-Інформ*. 2015. №5. С.264–268.
68. Berk J., DeMarzo P. *Corporate Finance*. 6th ed. Harlow : Pearson Education, 2023. 999 p.
69. Drucker P. *Managing in Turbulent Times*. Harper & Row, 1980.
70. Eustochos. IBM's transformation in the 1990s. URL : <https://eustochos.com/ibms-transformation-in-the-1990s> (Дата звернення: 24.03.2025).
71. Fink S. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, 1986.
72. Fu Y., Gao Y., Xu Z., Gu J. Prediction and Analysis of Financial Crisis // *The 2022 International Conference on Financial Technology and Business Analysis*. 2022. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/5/20220097>
73. Liu B., Jin Y., Zhao W., Schwarz A., Truban O., Seeger M. Building the new architecture of crisis management: Global experts' insights on best and worst practices for securing external funding // *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, Issue 1. Article e12539. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12539>.

74. Mitroff I., Anagnos G. *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know about Crisis Management*. New York : AMACOM, 2022. 304 p.

75. Rand JSC. *Ford Motor Company: The Way Forward*. URL : <https://www.randjsc.com/portfolio-galleries/ford-motor-company-the-way-forward/> (Дата звернення: 24.03.2025).

76. Stulz R. M. *Crisis risk and risk management // European Financial Management*. 2023. Vol. 29, Issue 4. URL : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/eufm.12441>

77. YouControl. Інформація про компанію ПАТ «Донбасенерго». URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23343582/ (дата звернення 10.04.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Публікації за результатами дослідження

Міністерство освіти і науки України



ЗБІРНИК ТЕЗ

**Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти
і молодих вчених**

**«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ НАУКИ:
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»**

(29 квітня 2025 року)

м. Запоріжжя

2025

БОЛКАРЬОВА О. В.

НАЦІОНАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ У ПОЛІТИЧНОМУ ДИСКУРСІ
БРИТАНСЬКИХ МОНАРХІВ: МОВНЕ ТА КУЛЬТУРНЕ
ВІДТВОРЕННЯ ТРАДИЦІЇ..... 410

СТОВБУР О. В.

ВЕСЕЛИЙ БОГ Г. К. ЧЕСТЕРТОНА (НА МАТЕРІАЛІ
ІНТЕРПРЕТАЦІЙНОЇ ОЗНАКИ РАДІСТЬ КОНЦЕПТУ GOD)..... 412

ГУДЗОВАТА С. В.

МЕТОДИКА ПОБУДОВИ МОДЕЛІ ФРЕЙМУ TRADE..... 416

ПИСАЧЕНКО Д. Л.

ВТЛЕННЯ ЕСТЕТИЗМУ О.ВАЙЛЬДА В ЕКРАНІЗАЦІЯХ
РОМАНУ "ПОРТРЕТ ДОРІАНА ГРЕЯ"..... 419

ВЕРЕМЧУК Е. О.

СОЦІАЛЬНЕ СПРИЙНЯТТЯ ДЕКОЛОНІЗАЦІЙНОЇ
ТОПОНІМІЇ В УКРАЇНІ..... 423

СЕКЦІЯ “МЕНЕДЖМЕНТ”**ЗАПОЛЬСЬКИХ А. Ю.**

СТРАТЕГІЇ ПІДГОТОВКИ ТА РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОГО
ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЗМІН..... 428

КУЛІНІЧ Є. С.

ТИПОЛОГІЯ ТА ЕТАПИ РОЗВИТКУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА
ПІДПРИЄМСТВІ..... 432

ВУ Хоанг Ань

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... 438

ЛИСАК П. М.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ..... 441

СУКАЧ Г. І.

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНВЕСТИЦІЯ В
МАЙБУТНЄ ПІДПРИЄМСТВА..... 444

<https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/979> (дата звернення: 07.04.2025)

2. Проект національної стратегії розвитку цифрових технологій у ЗСУ. URL: <https://www.mil.gov.ua/> (дата звернення: 07.04.2025)

3. СНБУ (Стратегія національної безпеки України). URL: <https://www.rnbo.gov.ua/> (дата звернення: 25.03.2025)

4. (STANAG) NATO Standardization Agreements. URL: https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_82750.htm (дата звернення: 15.12.2024)

5. Journal of Military Learning. URL: <https://journals.sagepub.com/home/mil> (дата звернення: 25.03.2025)

6. South T. Mobile app gives armor soldiers a training simulator in their pockets URL: <https://www.armytimes.com/land/2024/10/14/mobile-app-gives-armor-soldiers-a-training-simulator-in-their-pockets/> (дата звернення: 07.04.2025)

7. The U.S. Military Academy at West Point. URL: <https://www.usma.edu/> (дата звернення: 05.03.2025)

КУЛІНІЧ Є. С.

(Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна)

ТИПОЛОГІЯ ТА ЕТАПИ РОЗВИТКУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кризові ситуації є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах нестабільної економіки, високої конкуренції та глобальних змін. Вчасне виявлення та класифікація криз дозволяє ефективно реагувати на ризики, мінімізувати втрати та

забезпечити стабільне функціонування організації. Тому систематизація знань про види криз є важливим завданням сучасного антикризового менеджменту.

Класифікація криз дозволяє чітко визначити природу виникнення проблеми, оцінити масштаб та можливі наслідки, розробити адекватні заходи реагування, підвищити ефективність управлінських рішень.

На основі аналізу наукових підходів до проблематики антикризового управління було систематизовано підходи до класифікації криз, що виникають у діяльності підприємств. У межах цього аналізу було детерміновано такі види криз:

1. Економічна криза. Найпоширеніший вид криз, що проявляється через зниження прибутковості, скорочення доходів, підвищення витрат та зменшення обсягів виробництва. Часто є наслідком внутрішніх прорахунків або зовнішніх змін на ринку [Ковальчук 2023; Лункіна 2024].

2. Фінансова криза. Пов'язана із нестачею обігових коштів, проблемами з платоспроможністю, накопиченням боргів та ризиком банкрутства. Проявляється у вигляді затримок з виплатами, зниженням кредитного рейтингу, втратою довіри з боку партнерів [Денисюк, Дерев'янку 2015; Ковальчук 2023; Лункіна 2024].

3. Організаційна криза. Виникає через неефективну структуру управління, погану координацію дій між підрозділами, перевантаження окремих служб. Наслідками настання кризи є зниження продуктивності, дублювання функцій, конфлікти в колективі [Іванченко, Біловодська 2024; Ковальчук 2023; Лункіна 2024].

4. Соціальна криза. Формується на тлі погіршення морально-психологічного клімату в колективі, низького рівня мотивації працівників, конфліктів між персоналом та керівництвом. Може призвести до масового звільнення співробітників і зниження ефективності праці [Лункіна 2024; Петрук, Артеменко 2023; Шатайло 2019].

5. Технологічна криза. Пов'язана з використанням застарілого обладнання, відсутністю інновацій, частими збоями у виробництві. В таких умовах підприємство втрачає конкурентоспроможність на ринку [Лункіна 2024].

6. Криза збуту. Проявляється у зниженні попиту на продукцію, втраті ринків збуту, неефективності маркетингових стратегій. Може бути спричинена як зовнішніми чинниками (зміна споживчих уподобань, поява нових конкурентів), так і внутрішніми (погана якість продукції) [Ковальчук 2023; Лункіна 2024; Овсак, Іващенко 2011].

7. Стратегічна криза. Цей тип кризи виникає через відсутність чіткої довгострокової стратегії, неузгодженість цілей підприємства з реаліями ринку, ігнорування змін у зовнішньому середовищі. Без стратегічного бачення підприємство ризикує втратити напрям розвитку [Лункіна 2024].

8. Криза менеджменту. Зумовлена низьким професійним рівнем керівництва, помилками в прийнятті рішень, відсутністю антикризового планування. Часто супроводжується втратою контролю над ситуацією та дезорганізацією роботи підприємства [Лункіна 2024].

9. Операційна криза. Пов'язана з неефективністю щоденних процесів, нераціональним використанням ресурсів, неузгодженістю між виробничими циклами. Наслідком є зниження продуктивності та зростання витрат [Петрук, Артеменко 2023].

Запропонована класифікація дозволяє глибше зрозуміти природу кризових явищ та їхній вплив на функціонування підприємства. Однак, незалежно від типу, кожна криза має свою внутрішню логіку розвитку, що проявляється у послідовності стадій, які потребують різних управлінських рішень та підходів:

1. Прихована стадія – слабкі сигнали, які часто ігноруються. Часто такі ознаки залишаються поза увагою через відсутність системи моніторингу. Проте саме на цьому етапі можливо заздалегідь розпізнати

ризика через аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Проведення профілактичного аналізу, впровадження системи раннього попередження та розробка превентивних планів дозволяє значно знизити ризики переходу кризи в гостру фазу.

2. Гостра стадія – очевидне загострення проблем, що вимагає реагування. Ситуація загрожує стабільності підприємства, тож важливо оперативно приймати управлінські рішення, координувати дії керівництва та персоналу, створити кризовий штаб. Одночасно з цим потрібно зосередитись на управлінні зовнішніми комунікаціями й збереженні репутації, що може мати вирішальне значення для подальшої підтримки партнерів і клієнтів.

3. Стадія стабілізації – підприємство намагається утримати ситуацію. У цей період здійснюється глибокий аналіз причин кризи, корекція стратегії, реструктуризація бізнес-процесів, а також запроваджуються заходи для відновлення фінансової стабільності. Стабілізація може вимагати тривалого часу, однак вона є вирішальною для переходу до наступного етапу.

4. Вихід з кризи – розробка та реалізація антикризових заходів, які дозволяють підприємству повертатись до стабільного функціонування. Йдеться не лише про ліквідацію наслідків, а й про впровадження нових підходів в управлінні, які враховують досвід пережитої кризи. Формується оновлена стратегія, спрямована на посилення гнучкості та здатності підприємства протистояти майбутнім загрозам.

5. Адаптація – повернення до нормального функціонування або трансформація підприємства відповідно до нових умов. Цей етап пов'язаний із переосмисленням бізнес-моделі, впровадженням інновацій, стратегічною переорієнтацією. Досвід, отриманий під час кризи, інтегрується у майбутнє планування, що дозволяє підвищити загальну

стійкість підприємства до нових викликів [Лункіна 2024; Овсак, Іващенко 2011; Петрук, Артеменко 2023].

Динаміка розвитку кризи охоплює кілька послідовних етапів, кожен з яких потребує специфічного підходу до управління. Вчасне розпізнавання прихованих сигналів та оперативне реагування на гострі прояви проблеми значно підвищують шанси підприємства на стабілізацію та успішний вихід із кризи.

Своєчасне виявлення типу кризи, її причин і наслідків дозволяє впроваджувати ефективні заходи антикризового управління. Класифікація криз є важливою умовою для системного аналізу ситуації, розробки стратегії виходу з кризи та забезпечення довгострокової стійкості підприємства. У межах цього дослідження було здійснено власну систематизацію типів криз, яка ґрунтується на міждисциплінарному підході та охоплює сучасні умови ведення бізнесу в Україні. Запропонована класифікація враховує як традиційні критерії, так і новітні виклики, що дозволяє використовувати її як практичний інструмент у сфері антикризового управління.

Разом із класифікацією важливо враховувати і динаміку розвитку кризових явищ. Кожна криза проходить низку послідовних стадій: від прихованої до адаптаційної, кожна з яких вимагає своєчасних і специфічних управлінських рішень. Ефективне проходження цих стадій дозволяє не лише подолати кризу, а й трансформувати підприємство, зробити його більш гнучким і стійким до майбутніх викликів.

Системний підхід до аналізу криз, що включає як їхню класифікацію, так і розуміння динаміки розвитку, є запорукою формування ефективної антикризової стратегії та забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільності.

Література

1. Денисюк О. Г., Дерев'янка О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. Серія: Економічні науки*. 2015. С. 80-88.
2. Іванченко К., Біловодська О. Концептуальні підходи до визначення та класифікації кризових явищ. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. Вип. 224(1). С. 28-38.
3. Ковальчук І. І. Криза на підприємстві: типи та причини. *IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*, 2023. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. С. 169-170.
4. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22-28.
5. Овсак О. П., Іващенко О. В. Теоретико-методичні аспекти діагностики кризи збуту підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. №29. С. 32-37
6. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2023. № 23. С. 45-53.
7. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2 (88). С. 98-105.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СЕРТИФІКАТ

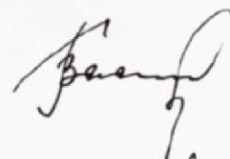
засвідчує, що

Кулініч Єлизавета Сергіївна

взяв(ла) участь у Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених

«Актуальні проблеми розвитку сучасної науки: виклики та перспективи»,
яка відбулася 29 квітня 2025 року, у формі публікації тез у збірнику матеріалів конференції.

ПРОРЕКТОР З НАУКОВОЇ РОБОТИ
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ



ВАСИЛЬЧУК Г.М.

ГОЛОВА РАДИ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ



АМІНОВ Р.Ф.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Департамент агропромислового розвитку Полтавської ОВА
Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти»
Наукова установа «Науково-дослідний центр сталого розвитку»
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України
ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Сумський національний аграрний університет
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Science and research institute of social and economic development (Чехія)
The University of Occupational Safety Management in Katowice (Польща)
Institute of European Education (Болгарія)
International Slavic University (Македонія)
ISMA University (Латвія)
Academy of Management and Administration in Opole (Польща)
Atlântica – Instituto Universitário (Португалія)
Кооперативно-торговий університет Молдови
WSHIU Akademia Nauk Stosowanuch (Польща)
Scientific Center of Innovative Research (Естонія)
Eurasian National University named after L. N. Gumilev (Казахстан)
City of Saint Louis Local Government (США)
Glendale Community College of Maricopa Community
College System, Arizona (США)

IX МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

«Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики»

**В пам'ять про знакового науковця і просто Людину з великої літери
Маркіну Ірину Анатоліївну**

м. Полтава, 15 травня 2025 р.

ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасна економічна нестабільність, глобалізація ринків та динамічні зміни у зовнішньому середовищі зумовлюють необхідність якісного антикризового управління на підприємствах. Визначення сутності антикризового управління є основою для розробки ефективних стратегій подолання кризових явищ. Чітке розуміння цього поняття дозволяє не лише прогнозувати можливі проблеми, але й розробляти адаптивні механізми для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємства. Саме тому актуальним є дослідження різних підходів до визначення сутності антикризового управління, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про його механізми та інструменти впливу на кризові ситуації.

Аналізуючи наукові підходи до визначення сутності антикризового управління, можна виділити кілька основних напрямків:

1. Фінансовий підхід. Даний підхід акцентується на відновленні платоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості підприємства. Представники цього підходу С. В. Глущенко, С. В. Івахненко, І. Ю. Єпіфанова [11], Є. О. Діденко та А. С. Фесюн розглядають антикризове управління як комплекс заходів, спрямованих на подолання кризових явищ шляхом оптимізації фінансових потоків та підвищення ліквідності підприємства. У рамках цього підходу особлива увага приділяється діагностиці фінансового стану, управлінню витратами та підвищенню рентабельності діяльності [4, 7, 5].

2. Стратегічний підхід - орієнтований на попередження та усунення несприятливих для підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації довгострокових стратегічних рішень. С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова, О. І. Винокурова, Череп А. В. та Павлеко А. І. підкреслюють важливість попередження кризових явищ, збереження ринкових позицій та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, акцент робиться на довгостроковому плануванні та адаптації підприємства до змін. У цьому підході ключовими інструментами є стратегічне планування, розробка сценаріїв розвитку та антикризових планів [10, 3, 11].

3. Проактивний підхід. Цей підхід передбачає не лише реагування на кризові явища, а й їх попередження через ранню діагностику та оперативне управління ризиками. Представники цього підходу, зокрема В. О. Василенко, В. Ю. Онісіфорова та Сідельнікова В. К., вважають, що антикризове управління має включати моніторинг та попереджувальні заходи для своєчасної нейтралізації негативних тенденцій. Головним завданням проактивного управління є запобігання кризам до того, як вони набудуть критичних масштабів [2, 9].

4. Діагностичний підхід - розглядає антикризове управління насамперед як процес завчасного виявлення та ефективного усунення загроз. Вчені Л. Я. Балаш, О. В. Бінерт, О. В. Лисюк та Л.О. Лігоненко зазначають, що для ефективної боротьби з кризами необхідно застосовувати спеціальні методи оцінки стану підприємства, які дозволяють своєчасно ідентифікувати загрози та виявляти слабкі місця в управлінській системі. Їхній підхід акцентує увагу на розробці аналітичних моделей та використанні економічних показників, що дозволяють підприємствам визначити стадію кризи та вжити відповідних заходів для її подолання [8, 1].

Дослідження сутності антикризового управління через призму різних підходів дозволяє виявити його багатогранність та універсальність. Різні визначення, що представлені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, підкреслюють важливість адаптивності та гнучкості в управлінні кризовими

явищами. Розуміння цих підходів є основою для побудови ефективних механізмів управління підприємством в умовах економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с
3. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3(42). С. 54–61
4. Глущенко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. К. : НаУКМА, 2020. 92 с.
5. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
6. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
7. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. К. : КНТЕУ, 2005. 824 с.
9. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2 (25). С. 137-145.
10. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

11. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1 (65). С. 161-173.

12. 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.

Додаток Б

Фінансова звітність ПАТ «Донбасенерго» за 2022-2023 роки

Таблиця Б.1 – Балнас (Звіт про фінансовий стан) ПАТ «Донбасенерго»
за 2022р., тис.грн.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	22220.00	16019.00
первісна вартість	1001	54723.00	53858.00
накопичена амортизація	1002	32503.00	37839.00
незавершені капітальні інвестиції	1005	1099610.00	925355.00
Основні засоби:	1010	1168429.00	937190.00
первісна вартість	1011	4821570.00	4731767.00
знос	1012	3653141.00	3794577.00
Інвестиційна нерухомість:	1015	826.00	666.00
первісна вартість	1016	5283.00	5283.00
знос	1017	4457.00	4617.00
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	350471.00	367287.00
Відстрочені податкові активи	1045	474212.00	750101.00
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розідлом I	1095	3115768.00	2996618.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	374476.00	306194.00
Виробничі запаси	1101	364689.00	298066.00
Незавершене виробництво	1102	4788.00	5157.00
Готова продукція	1103	728.00	724.00
Товари	1104	4271.00	2247.00
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	39912.00	279323.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	633492.00	294607.00
з бюджетом	1135	43049.00	43160.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	33656.00	33656.00
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	42391.00	149155.00

Продовження додатку Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6661.00	13479.00
Готівка	1166	337.00	50.00
Рахунки в банках	1167	6324.00	13429.00
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	125268.00	414235.00
Усього за розділом II	1195	1265249.00	1500153.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	909075.00	909075.00
Баланс	1300	5290092.00	5405846.00
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	236443.00	236443.00
Капітал дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	535922.00	535922.00
Резервний капітал	1415	38122.00	38122.00
Нерозподілений прибуток (непокритиц-й збиток)	1420	(-700341.00)	(-1873555.00)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1495		
Усього за розділом I	1415	110146.00	(-1063068.00)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505	207672.00	124122.00
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	94962.00	88532.00
Довгострокові забезпечення	1520	107381.00	114533.00
Усього за розділом II	1595	410015.00	327187.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	23224.00	10302.00
за товари, роботи, послуги	1615	2803645.00	4532696.00
за розрахунками з бюджетом	1620	476078.00	513004.00
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	10420.00	9227.00
за розрахунками з оплати праці	1630	37822.00	182.00
за одержаними авансами	1635	482031.00	231.00
за розрахунками з учасниками	1640	48.00	48.00
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		

Продовження додатку Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Поточні забезпечення	1660	672602.00	732324.00
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	264061.00	343713.00
Усього за розділом III	1695	4769931.00	6141727.00
Баланс	1900	5290092.00	5405846.00

Таблиця Б.2 – Звіт про фінансові результати ПАТ «Донбасенерго» за 2022р., тис.грн.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2258778.00	3481905.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3408035.00	3941573.00
Валовий: прибуток	2090		
Валовий: збиток	2095	1149257.00	459668.00
Інші операційні доходи	2120	373820.00	836331.00
Адміністративні витрати	2130	161531.00	333463.00
Витрати на збут	2150	9155.00	29368.00
Інші операційні витрати	2180	494013.00	514928.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	1440136.00	501096.00
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	273.00	10025.00
Інші доходи	2240	551.00	3168.00
Фінансові витрати	2250	27017.00	52929.00
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	63202.00	2637.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	1529531.00	543469.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	275889.00	92967.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	1253642.00	450502.00

Таблиця Б.3 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПАТ «Донбасенерго»
за 2023р., тис.грн.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	16019.00	13210.00
первісна варість	1001	53858.00	54149.00
накопичена амортизація	1002	37839.00	40939.00
незавершені капітальні інвестиції	1005	925355.00	932409.00
Основні засоби:	1010	937190.00	801653.00
первісна варість	1011	4731767.00	4708614.00
знос	1012	3794577.00	3906961.00
Інвестиційна нерухомість:	1015	666.00	633.00
первісна вартість	1016	5283.00	5283.00
знос	1017	4617.00	4650.00
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	367287.00	303388.00
Відстрочені податкові активи	1045	750101.00	969317.00
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розідлом I	1095	2996618.00	3020610.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	306194.00	348143.00
Виробничі запаси	1101	298066.00	338297.00
Незавершене виробництво	1102	5157.00	5962.00
Готова продукція	1103	724.00	1677.00
Товари	1104	2247.00	2207.00
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	279323.00	846089.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	294607.00	353772.00
з бюджетом	1135	43160.00	12767.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	33656.00	5010.00
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	149155.00	27590.00
Поточні фінансові інвестиції	1160		

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4
Гроші та їх еквіваленти	1165	13479.00	1066.00
Готівка	1166	50.00	10.00
Рахунки в банках	1167	13429.00	1056.00
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	414235.00	746549.00
Усього за розділом II	1195	1500153.00	2335976.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	909075.00	909075.00
Баланс	1300	5405846.00	6265661.00
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	236443.00	236443.00
Капітал дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	535922.00	535922.00
Резервний капітал	1415	38122.00	
Нерозподілений прибуток (непокритиц-й збиток)	1420	(-1873555.00)	(-2854272.00)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1495		
Усього за розділом I	1415	(-1063068.00)	(-2081907.00)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505	124122.00	173288.00
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	88532.00	87014.00
Довгострокові забезпечення	1520	114533.00	61509.00
Усього за розділом II	1595	327187.00	353782.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	10302.00	13000.00
за товари, роботи, послуги	1615	4532696.00	6163455.00
за розрахунками з бюджетом	1620	513004.00	577086.00
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	9227.00	5078.00
за розрахунками з оплати праці	1630	182.00	9950.00
за одержаними авансами	1635	231.00	10694.00
за розрахунками з учасниками	1640	48.00	48.00
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4
Поточні забезпечення	1660	732324.00	754933.00
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	343713.00	459542.00
Усього за розділом III	1695	6141727.00	7993786.00
Баланс	1900	5405846.00	6265661.00

Таблиця Б.4 – Звіт про фінансові результати ПАТ «Донбасенерго» за 2023р., тис.грн.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5794944.00	2258778.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6715512.00	3408035.00
Валовий: прибуток	2090		
Валовий: збиток	2095	920568.00	1149257.00
Інші операційні доходи	2120	283700.00	373820.00
Адміністративні витрати	2130	140921.00	161531.00
Витрати на збут	2150	10587.00	9155.00
Інші операційні витрати	2180	380335.00	494013.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	1168711.00	1440136.00
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	18.00	273.00
Інші доходи	2240	3161.00	551.00
Фінансові витрати	2250	29487.00	27017.00
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	6318.00	63202.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	1201337.00	1529531.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	219216.00	275889.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	982121.00	1253642.00

Таблиця Б.5 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПАТ «Донбасенерго»
за 2024р., тис.грн.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	13210.00	9767.00
первісна варість	1001	54149.00	49774.00
накопичена амортизація	1002	40939.00	40007.00
незавершені капітальні інвестиції	1005	932409.00	961017.00
Основні засоби:	1010	801653.00	672430.00
первісна варість	1011	4708614.00	4739466.00
знос	1012	3906961.00	4067036.00
Інвестиційна нерухомість:	1015	633.00	601.00
первісна вартість	1016	5283.00	5283.00
знос	1017	4650.00	4682.00
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	303388.00	279097.00
Відстрочені податкові активи	1045	969317.00	1009552.00
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розідлом I	1095	3020610.00	2932464.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	348143.00	358404.00
Виробничі запаси	1101	338297.00	337457.00
Незавершене виробництво	1102	5962.00	17193.00
Готова продукція	1103	1677.00	1614.00
Товари	1104	2207.00	2140.00
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	846089.00	1055048.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	353772.00	343917.00
з бюджетом	1135	12767.00	12844.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	5010.00	5010.00
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27590.00	88756.00
Поточні фінансові інвестиції	1160		

Продовження додатку Б

Продовження таблиці Б.5

1	2	3	4
Гроші та їх еквіваленти	1165	1066.00	6928.00
Готівка	1166	10.00	7.00
Рахунки в банках	1167	1056.00	6921.00
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	746549.00	806776.00
Усього за розділом II	1195	2335976.00	2672673.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	909075.00	909075.00
Баланс	1300	6265661.00	6514212.00
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	236443.00	236443.00
Капітал дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	535922.00	535922.00
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритиц-й збиток)	1420	(-2854272.00)	(-3188561.00)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1495		
Усього за розділом I	1415	(-2081907.00)	(-2416196.00)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505	173288.00	210805.00
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	87014.00	270705.00
Довгострокові забезпечення	1520	61509.00	56777.00
Усього за розділом II	1595	353782.00	584512.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	13000.00	71245.00
за товари, роботи, послуги	1615	6163455.00	6601911.00
за розрахунками з бюджетом	1620	577086.00	546652.00
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	5078.00	6396.00
за розрахунками з оплати праці	1630	9950.00	20352.00
за одержаними авансами	1635	10694.00	4896.00
за розрахунками з учасниками	1640	48.00	48.00
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		

Продовження додатку Б
Продовження таблиці Б.5

1	2	3	4
Поточні забезпечення	1660	754933.00	619626.00
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	459542.00	474770.00
Усього за розділом III	1695	7993786.00	8345896.00
Баланс	1300	6265661.00	6514212.00

Таблиця Б.6 – Звіт про фінансові результати ПАТ «Донбасенерго» за 2024р., тис.грн.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7641731.00	5794944.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7647491.00	6715512.00
Валовий: прибуток	2090		
Валовий: збиток	2095	5760.00	920568.00
Інші операційні доходи	2120	216339.00	283700.00
Адміністративні витрати	2130	203935.00	140921.00
Витрати на збут	2150	12880.00	10587.00
Інші операційні витрати	2180	387315.00	380335.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	393551.00	1168711.00
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	122959.00	18.00
Інші доходи	2240	9146.00	3161.00
Фінансові витрати	2250	61556	29487.00
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	30970.00	6318.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	353972.00	1201337.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	40235.00	219216.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	313737.00	982121.00