

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»**

Виконав: студент 4 курсу, групи БА-41  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми  
«Бізнес-адміністрування»

Олександр СЕРДЮКОВ



Керівник: д.е.н., проф. Оксана ПОРТНА



Рецензент: д.е.н., проф. Наталія МАРДУС

Харків – 2024

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 бакалавр

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри**

  
підпис

**Вікторія ТРЕТЯК**  
ініціали, прізвище

“28” вересня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Сердюкову Олександру Костянтиновичу  
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Напрями антикризового управління підприємством»

Керівник роботи: Портна Оксана Валентинівна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «12» березня 2024 року №4501-  
5/637

2. Строк подання студентом роботи 25 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

- 1 Теоретико-методичні аспекти антикризового управління на підприємстві
2. Аналіз антикризової діяльності та оцінка потенційної можливості банкрутства підприємства
- Висновки

#### 4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи                                                                                                   |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Узгодження змісту кваліфікаційної роботи                                                                              |
| 2     | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи                                                                     |
| 3     | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу дипломної роботи |
| 4     | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.                                            |
| 5     | Написання вступу, висновків дипломної роботи. Оформлення списку літератури                                            |
| 6     | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування                                               |

#### 5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

|                 |                                                                                               |                                                 |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Студент         | <br>підпис  | <u>Олександр СЕРДЮКОВ</u><br>ініціали, прізвище |
| Керівник роботи | <br>підпис | <u>Оксана ПОРТНА</u><br>ініціали, прізвище      |

## ЗМІСТ

|                                 |                                                                                                                                        |    |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                      | 5                                                                                                                                      |    |
| РОЗДІЛ 1                        | ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ<br>АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА<br>ПІДПРИЄМСТВІ                                                             | 8  |
| 1.1                             | Теоретичні підходи до визначення категорії<br>«антикризове управління».....                                                            | 8  |
| 1.2                             | Методи та моделі діагностики кризового стану<br>підприємства.....                                                                      | 12 |
| 1.3                             | Особливості впровадження антикризового управління на<br>підприємстві.....                                                              | 18 |
|                                 | Висновки за розділом 1                                                                                                                 | 28 |
| РОЗДІЛ 2                        | АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА<br>ПОТЕНЦІЙНОЇ МОЖЛИВОСТІ БАНКРУТСТВА ПП<br>"БІТУМ ШЛЯХ БУД"                                   | 29 |
| 2.1                             | Загальна характеристика підприємства ПП "БІТУМ<br>ШЛЯХ БУД".....                                                                       | 29 |
| 2.2                             | Аналіз передумов впровадження антикризових заходів                                                                                     | 32 |
| 2.3                             | Оцінка потенційної можливості банкрутства в рамках<br>прийняття рішення про необхідність впровадження<br>антикризового управління..... | 46 |
| 2.4                             | Розробка пропозицій щодо антикризового управління на<br>підприємстві ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД".....                                          | 57 |
|                                 | Висновки за розділом 2                                                                                                                 | 61 |
| ВИСНОВКИ.....                   |                                                                                                                                        | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... |                                                                                                                                        | 65 |
| ДОДАТКИ.....                    |                                                                                                                                        | 72 |

## ВСТУП

В умовах ринкової економіки кожне підприємство періодично стикається з ситуаціями, що вимагають прийняття заходів для запобігання кризам, ці заходи є важливою складовою фінансової стабільності або ліквідацією вже наявних кризових ознак. Такі заходи сучасна економічна наука відносить до антикризового управління.

В сьогоденнішніх умовах присутня значна кількість ризиків, що впливають на діяльність підприємств, які складно визначити, мінімізувати чи усунути. Тому для подолання кризових явищ і відновлення платоспроможності вітчизняні підприємства можуть запроваджувати антикризове управління. Завданням такого управління є оцінка ризиків, виділення найвагоміших, кількісний аналіз ризиків та застосування заходів задля зменшення негативного впливу. Моніторинг і вдосконалення антикризового управління на підприємстві здійснюють ризик-менеджери.

При відсутності антикризового управління або при недоліках в організації системи управління підприємство ризикує виявитися на грані банкрутства. Таким чином, впровадження дієвої системи ризик-менеджменту допоможе відновленню фінансової стабільності та запобіганню кризам.

Проблематика антикризового управління була розглянута в наукових роботах багатьох вітчизняних науковців, серед яких слід відмітити таких як: Василенко В.О. [5], Лігоненко Л.О. [24], Мороз О.В. [29], Пушкар А.І. [42], Ситник Л.С. [46], Скібіцький О.М. [47], Терещенко О.С. [50], Череп А.В. [57], Чернявський А.Д. [58], Шершньова З.Є. [60], Штангрет А.М. [62] та інші. Варто зазначити, що особливу увагу в цих роботах було приділено методології оцінки банкрутства в антикризовому управлінні. Проте питанням визначення напрямів антикризового управління в залежності від стану підприємства приділено недостатньо уваги. Саме це і обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є аналіз теоретичних та практичних засад антикризового управління задля забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процес визначення напрямів антикризові діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних аспектів застосування методів оцінки кризового стану підприємства для визначення напрямів антикризового управління.

Базою дослідження є ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД",

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні засади антикризового управління на підприємстві;
- проаналізувати методи оцінки кризового стану підприємства;
- визначити напрями вдосконалення антикризової діяльності для вітчизняних підприємств
- провести оцінку виробничо-господарської діяльності підприємства
- провести діагностику стану підприємства за допомогою багатокритеріальних моделей;
- запропонувати напрями антикризової діяльності підприємства з урахуванням умов невизначеності зовнішнього середовища
- визначити необхідність впровадження посади кризис-менеджера на досліджуваном підприємстві

Для вирішення поставлених у дипломній роботі завдань використовується ряд загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз (підходи до визначення категорії «антикризова діяльність»), синтез(обробка наукових джерел з метою визначення напрямів антикризової діяльності) , індукція, дедукція (визначення найбільш дієвих напрямів антикризової діяльності з урахуванням невизначеності впливу зовнішнього середовища), порівняння (зіставлення показників планового та звітного періоду), логічний метод

(взаємозв'язок між зниженням платоспроможності та рівня фінансової незалежності), метод аналізу ієрархій (вплив фінансової політики держави на фінансовий стан підприємства), , кількісні методи (розрахунок показників ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства), метод експертних оцінок (PEST, SWOT ).

Інформаційною базою дослідження є нормативні та законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємств, офіційні матеріали, підручники, навчальні посібники, монографії, статті з періодичних видань, зарубіжний і вітчизняний досвід діяльності підприємств у сфері антикризового управління, статистична та фінансова звітність ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД

Практичне значення роботи полягає в тому, що на основі теоретичних досліджень запропоновані практичні антикризові заходи та напрями антикризової діяльності, які можуть повністю або частково бути впроваджені в діяльність досліджуваного підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Теоретичні підходи до визначення категорії «антикризове управління»

У сьогоднішній ситуації діяльності різних організацій та підприємств обов'язковим є створення або налагодження процесу, завдяки якому здійснювався б аналіз і інформування щодо можливості виникнення банкрутства на підприємстві. Антикризове управління є саме таким механізмом. Важливість антикризового управління обумовлюється метою прагнення до розвитку соціально-економічної системи і існуванням загрози появи кризи.

За останні роки вагомо збільшилася чисельність нових досліджень та публікацій що відносяться до антикризового управління. Одне з можливих пояснень цього, є криза, яка торкнулася більшості підприємств різних сфер діяльності. В рамках досліджень, значну увагу було приділено актуальним проблемам антикризового управління, а саме його ефективності та практичного застосування, виникненню та інформування щодо можливості появи криз на підприємстві. Вагомий внесок у вивчення та розробку даної теми зробили численні вітчизняні та зарубіжні науковці, наприклад: Василенко В.О. [5], Лігоненко Л. О. [24], Ситник Л.С. [46], Смолінська А.В. [49], Терещенко О.О. [50], Чернявський А.Д. [58]. У наукових роботах, аналізується теоретичні засади та методичні інструменти антикризового управління в умовах перехідної економіки. Особлива увага надається теоретичним аспектам виникнення, розвитку кризових явищ та розробці практичних заходів стабілізації та виведення підприємства із кризи.

Проте, у роботах даних авторів немає єдиного підходу до визначення антикризового управління. Розбіжності в трактуваннях цієї категорії створює труднощі у розробці комплексних заходів щодо запобігання та подолання наслідків криз на підприємстві.

У контексті нестійкої економічної обстановки багато підприємств зазнають труднощів. У зв'язку з цим, розробка антикризових заходів та превентивних стратегій стає першорядним завданням для забезпечення стабільного функціонування бізнесу.

Незважаючи на відсутність уніфікованого визначення «антикризового управління» у науковій літературі, існує загальне розуміння його специфіки. Антикризове управління представляє собою специфічну форму управлінської діяльності, яка вимагає використання особливих методів, інструментів та підходів.

Різні погляди вітчизняних та міжнародних авторів на тлумачення економічної категорії «антикризове управління» зібрано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення економічної категорії «антикризове управління» вітчизняними та зарубіжними авторами

| Автор           | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Джерело |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3       |
| В. О. Василенко | 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».                                                                                                                         | [5]     |
| Л. О. Лігоненко | Антикризове управління - 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. | [24]    |
| Л. С. Ситник    | Антикризове управління - система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протидію екстенсивному розвитку.                                                                                                                           | [46]    |

Продовження таблиці 1.1

| 1                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3    |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| О.О. Терещенко   | Антикризове управління - застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи.                                                                                                      | [50] |
| А.Д. Чернявський | Антикризове управління – це управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами.                                                                                               | [58] |
| А. В. Череп      | На думку, антикризове управління – це комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі]. | [57] |
| О. М. Скібіцький | під антикризовим розуміє управління, що націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання.                                                                                                                                                                           | [47] |

Існують думки, що основою антикризових заходів на підприємстві є вміння керівництва аналізувати та корегувати систему планування та розподілу доходів. Також зазначається, що суттєвий вплив на антикризове управління має держава [50].

Інші автори описують антикризове управління як комплекс запобіжних та відновлювальних заходів, які застосовуються до підприємства та спрямовані на запобігання його банкрутства [4]. Але зосередження лише на економічній складовій не є досить вірним, оскільки в більшості випадків саме банкрутство стає результатом кризових явищ в діяльності підприємства.

Тож, можна виділити наступні підходи до формулювання економічної категорії «антикризове управління»:

1) Розглядання антикризового управління як механізму реагування на банкрутство компаній;

- 2) Зведення антикризового управління тільки до фінансового аспекту з акцентом на уникнення неплатоспроможності;
- 3) Визнання антикризового управління як важливої складової загального управління або як заходу, необхідного лише для подолання кризових ситуацій;
- 4) Погляд на роль держави як ключового або як непередбаченого фактору в антикризовому управлінні.

Отже, на основі наведеної інформації, можна дійти висновку, що суть антикризового управління полягає у об'єктивному виявленні причин кризи, її характеристики, етапів та закономірностей розвитку, можливих сценаріїв подальшого розвитку, інструментів для виходу з кризової ситуації та уникнення подібних проблем у майбутньому.

На підставі джерел [60, 62] були визначенні базові принципи антикризового управління:

- 1) Збереження постійної готовності до можливих порушень фінансової стабільності підприємства;
- 2) Використання принципу об'єктивності, який враховує сутність та механізми виникнення та розвитку кризових ситуацій, спрямованість управлінського впливу на першопричини кризових явищ, а не лише на зовнішні прояви;
- 3) Термінове реагування на конкретні кризові явища у фінансовому розвитку підприємства, оскільки будь-яке зволікання може призвести до загострення кризи та її наслідків;
- 4) Створення і ухвалення управлінських рішень, базованих на оперативній та надійній інформації;
- 5) Чітке визначення пріоритетів у розв'язанні проблем з урахуванням обмежених ресурсів та обмеженого часу;
- 6) Постійне здійснення контролю над виконанням управлінських заходів з метою їхньої адаптації до змін в діяльності підприємства;
- 7) Забезпечення ефективного використання потенціалів суб'єкта та об'єкта управління;

8) Пріоритетне розв'язання та пошук основної проблеми, що спричиняє кризу. Зосередження уваги на тій області діяльності, яка спричиняє виникнення та розповсюдження кризи, або в якій подальше загострення кризи має найбільш руйнівний вплив на роботу та стабільність підприємства в цілому.;

9) Дотримання принципу правомірності, що вимагає знань і застосування в інтересах компанії, яка перебуває в кризі, правових норм, які встановлюють порядок ведення бізнесу, процедуру банкрутства, а також визначають шляхи фінансового відновлення та реабілітації підприємств.

10) Принцип кваліфікації, який забезпечує, що антикризове управління здійснюють кваліфіковані спеціалісти з оновленої управлінської ієрархії, відповідно до потреб кризового стану;

11) Фінальне зосередження на роботі в умовах посткризового зростання.

Отже, багато науковців розглядали економічну категорію "антикризове управління", проте існує різноманіття підходів до її визначення. Однак, підводячи ризик під вищезазначеним, можна зробити висновок, що антикризове управління - це система, спрямована на запобігання кризовим ситуаціям, встановлення причин кризи, її типу, стадії та закономірностей перебігу, потенційних сценаріїв розвитку, інструментів для подолання кризи з метою забезпечення майбутньої діяльності підприємства.

## **1.2 Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства**

У процесі управління грошовими потоками компанії існує постійна загроза банкрутства, особливо у нестабільних умовах та в умовах високого рівня ринкового ризику. Кризове становище підприємства відзначається неможливістю забезпечити фінансові потреби своєї діяльності. Своєчасне

розпізнавання кризової ситуації, відомої як "загроза банкрутства", потребує застосування спеціальних заходів фінансового контролю.

Діагностика банкрутства, за словами Ю. Щембель [63], полягає в систематичному аналізі фінансової ситуації, спрямованому на виявлення ознак кризового розвитку компанії, які можуть призвести до її банкрутства у майбутньому. Отже, діагностика банкрутства компанії може бути описана як процес визначення ступеня наближеності фінансового стану компанії до неплатоспроможності або банкрутства.

Результати аналізу та оцінки ризику банкрутства привертають увагу не лише до потенційного банкрутства, але й до можливостей відновлення фінансової стійкості та платоспроможності компанії. У випадку, коли вірогідність успішного відновлення стабільного фінансового стану мінімальна, фінансово-економічні показники, що вказують на стан підприємства, можна вважати орієнтирами критичної фінансової ситуації. Методичне забезпечення визначення ризику банкрутства відрізняється великою різноманітністю підходів та інструментів, що вимагає класифікації та систематизації цих методів (див. рис. 1.1). На державному рівні використовується методика проведення глибокого аналізу фінансово-економічного стану неплатоспроможних підприємств і організацій, створена та розроблена в 1996 році, яка була актуальна для системи бухгалтерського обліку до 2000 року – до введення нових національних стандартів обліку (П(С)БО). Ці стандарти зосереджені на оцінці фінансового стану та аналізі діяльності компаній. Основна мета аналізу полягає в оцінці діяльності підприємства за останній і поточний роки, виявленні факторів, які негативно чи позитивно вплинули на його роботу, та, в кінцевому підсумку, у прийнятті рішень щодо фінансової спроможності компанії. Хоча зміна системи бухгалтерського обліку призвела до скорочення використання цієї методики, вона залишається оптимальною через велику кількість критеріїв, широке охоплення аспектів діяльності підприємств та значну трудомісткість процесу оцінки, що робить її ефективною для замовників та виконавців.



Рисунок 1.1 - Методика діагностики банкрутства підприємств

Джерело: Мовстенюк Н.Г. *Методи діагностики банкрутства підприємств у сучасних умовах* [31]

Важливість приділяється не тільки аналізу основних параметрів для оцінювання фінансового здоров'я компанії, але й розгляду індикаторів, які допомагають ідентифікувати ризики деградації фінансового стану або навіть потенціал до банкрутства згідно з Методичними рекомендаціями про виявлення ознак фінансових труднощів та дій, спрямованих на приховування або штучне створення банкрутства. Варто відзначити, що ці рекомендації переважно використовуються у контексті банкрутських процесів, до участі у яких залучаються судді без економічної освіти. Основним недоліком зазначених методів є відсутність єдиного критерію для остаточної оцінки фінансового стану та ризиків банкрутства фірми, а також недостатня увага до

показників грошових потоків, які відображають продуктивність основної діяльності підприємства у генерації коштів для інвестицій і погашення боргів. Результати, отримані з допомогою цих методів, часто вимагають додаткового дослідження, аналізу та обґрунтування. Згідно з рис. 1.1, у науці виділяють два ключові методи прогнозування банкрутства: перший базується на аналізі фінансових даних з використанням кількісних показників – фінансових ратіо, які враховують динаміку змін у фінансовому управлінні, економіці та ринках капіталів. Другий метод базується на статистичному аналізі даних про збанкрутілі компанії та їх порівнянні з поточними даними інших організацій. Деталі та порівняльні характеристики цих моделей будуть представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика моделей визначення ймовірності появи кризових явищ на підприємстві

| Моделі                   | Переваги                                                                                                                                                             | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                        | 2                                                                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Модель Ліса              | Легкість та оперативність виконання розрахунків; наявність даних, необхідних для розрахунків; здатність оцінювати фінансовий стан та прогнозувати ризик банкрутства. | Не адаптована до умов українських підприємств; розроблена з урахуванням особливостей західного розвитку; не підходить для використання в малих підприємствах; невідповідність методів розрахунку фінансових показників відповідно до стандартів звітності.                                                                |
| Модель Чессера           | Дає можливість оцінювати факт несплати позики та інші умови.                                                                                                         | Обмеженість факторів, яка дозволяє оцінювати тільки рейтинг позичальника.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Модель Бівера            | Застосування показника рентабельності активів для формування висновків щодо термінів можливого банкрутства підприємства.                                             | Брак кінцевого коефіцієнта, утруднення в інтерпретації кінцевого результату; залежність точності обрахунків від якості вихідних даних; непридатність для застосування в умовах України (не враховує специфіку української економіки).                                                                                     |
| Модель Таффлера і Тісшоу | Простота розрахунків та висока точність в прогнозуванні ймовірності банкрутства компанії, що зумовлено аналізом великої кількості компаній.                          | Обмежений обсяг застосування (лише для акціонерних товариств з активно торгованими акціями на фондовому ринку); труднощі з інтерпретацією кінцевих результатів; непридатність для використання в умовах України; залежність точності обрахунків від якості вхідних даних; застосування застарілих інформаційних ресурсів. |

Продовження таблиці 1.2

| 1                                            | 2                                                                                                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Універсальна дискримінантна функція          | Великий спектр критеріїв оцінки, систематичний та комплексний методи.                                                                                                                                | Складність прийняття рішень через множинність критеріїв задачі. Інформаційна значущість обрахованих показників. Модель застосовується тільки підприємствами з США та Європи.                                                                                                                          |
| Модель Флумера                               | Великий діапазон показників, ймовірність банкрутства через 1 рік становить 98%, через 2 роки – 81%.                                                                                                  | Використовується тільки у банківській сфері та розроблена з урахуванням особливостей західних країн, тому вимагає коригування з урахуванням національної валюти.                                                                                                                                      |
| Модель Спрінгейта                            | Прогнозна точність складає приблизно 90%.                                                                                                                                                            | Розроблена для оцінки кредитоспроможності підприємств у США та Канаді.                                                                                                                                                                                                                                |
| Показник платоспроможності Конана і Гольдера | Дає змогу ідентифікувати стратегічні виклики підприємства.                                                                                                                                           | Використовується тільки для підприємств, чії акції торгуються на біржах. Має обмеження у використанні для оцінки фінансової стабільності.                                                                                                                                                             |
| П'ятифакторна модель Альтмана                | Легкість застосування при обмеженій інформації; можливість порівняння показників; здатність класифікувати аналізовані компанії на потенційних банкрутів та не банкрутів; висока точність обрахунків. | Не можна застосувати в українських умовах через ігнорування особливостей української економіки; утруднення у тлумаченні кінцевих результатів; точність розрахунків залежить від якості вхідних даних; обмежене поле застосування; базується на застарілих даних; не включає показники рентабельності. |

*Джерело: Костіна О. М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства [23]*

Дослідження, виконане за допомогою зарубіжних методів прогнозування банкрутства, виявило декілька значних обмежень для їх продуктивного застосування на території України. Ці методи не пристосовані до особливостей української економіки та не враховують унікальні аспекти діяльності національних компаній, зокрема особливості бухгалтерського обліку, податкового законодавства, вплив інфляційних процесів на економічні показники та галузеву приналежність. Водночас, дискримінантний підхід О.О. Терещенка [50], розроблений за допомогою статистики вітчизняного походження і враховуючи міжнародний досвід та галузеві особливості,

виявився ефективнішим порівняно з класичними методами. Проте, методика має недоліки, оскільки значення у діапазоні від -0,8 до 0,51 вимагають додаткових аналізів для точного визначення фінансової стійкості. Діагностика в економічній науці визначається як процес оцінки стану об'єкта або явища через комплексні методи, спрямовані на виявлення потенційних проблем у розвитку. Сучасне економічне дослідження поділяється на три основні види діагностики, представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Типи діагностики залежно від мети та обсягу аналізу.

| Тип діагностики                           | Обсяг аналізу                          | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Експрес діагностика                       | Застосування обмеженої кількості даних | Дозволяє в короткий термін зібрати базовий набір економічних і фінансових індикаторів, які найповніше відображають фінансово-економічний стан підприємства. При потребі проводиться додатковий аналіз факторів, що впливають на проблемні показники.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Діагностика потенційного банкрутства      | Використання великої кількості даних   | Встановлює потенційну імовірність кризового стану в організації та підтверджує факт необоротної втрати платоспроможності (банкрутства). Відповідно до критеріїв фінансового аналізу, для визначення ймовірності банкрутства застосовуються кілька методів: а) аналіз трендів системи критеріїв та ознак; б) сталі набори показників; в) комплексні показники; г) рейтингові оцінки засновані на критеріях фінансової стабільності підприємств тощо; д) факторні регресійні та дискримінантні моделі. |
| Комплексна діагностика економічного стану | Використання великої кількості даних   | Інтегрує організаційний, кадровий, функціональний, стратегічний аналіз та безпосередньо діагностику. Експрес-діагностика допомагає ідентифікувати проблеми, які подальше підлягають більш глибокій оцінці в ході комплексного аналізу. Вона дозволяє оцінити загальний стан підприємства, аналізує фінансово-економічний статус, оцінює інноваційний потенціал і проводить аналіз факторів, що сприяли появі виявлених проблем.                                                                      |

*Джерело: Адлер О.О. Економічна діагностика [1]*

Слід відмітити, що однією з головних переваг методики експрес діагностики є те, що результати які було отримано мають зрозуміле економічне значення і виступають в якості орієнтирів для фінансового планування підприємства. Окрім цього, дані, зібрані під час швидкої діагностики, служать

основою для подальшого глибинного фінансово-економічного аналізу, крім того результати швидкісної діагностики та діагностики можливого банкрутства формують базу для комплексного оцінювання економічного статусу компанії. Встановлено, що здійснення комплексного аналізу дає змогу оцінити широкий діапазон виробничих та управлінських процесів, проте такий вид діагностики є вкрай трудомістким і складним. Рекомендується залучення зовнішніх консультантів для об'єктивності та точності проведених оцінок [13]. Найбільш ефективним виявляється комплексний метод, що дозволяє зробити оцінку впливу на виникнення і розвиток кризових ситуацій в усіх складових діяльності та кожної зокрема. Виключення використання тільки фінансових показників за фінансовою звітністю описує тільки поточний стан на певну дату і не дозволяє виокремити ключові чинники, які це спричинили. Використання економічних разом із фінансовими показниками є значно доцільнішим.

### **1.3. Особливості впровадження антикризового управління на підприємстві**

Впровадження антикризового управління на підприємстві має базуватися на визначених принципах, дотримання яких допоможе забезпечити ефективність процесу в майбутньому. Серед важливих принципів вирізняються своєчасне виявлення фінансових криз, оперативне реагування на кризові явища, відповідність реакцій реальному рівню загроз для фінансового благополуччя компанії, а також ефективне використання внутрішніх ресурсів для подолання кризи. Паранчук С.В. [36] пропонує доповнити ці принципи послідовністю виконання дій, безперервним моніторингом та динамічністю. За його думкою, кожен етап антикризового управління повинен виконуватися за умови завершення попереднього, під наглядом відповідальних осіб і з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Оскільки

антикризове управління є постійно діючою системою, воно потребує прийняття великої чисельності управлінських рішень, котрі повинні базуватися на достовірній інформації, відповідати обставинам кризових явищ та їх динаміці, бути узгодженими між суб'єктами управління, оптимальними з наявних варіантів і зрозумілими для виконавців. Прийняті рішення мають реалізовуватися настільки повно, наскільки це можливо. Невиконання зазначених принципів може не тільки зменшити ефективність антикризових заходів, але й сприяти загостренню кризової ситуації на підприємстві.

Таким чином, стратегія антикризового регулювання на підприємстві передбачає виконання трьох основних обов'язкових завдань:

1. Розпізнавання сигналів кризи, їх категоризація та оцінка ступеня реальної або потенційної шкоди від кризових подій для економічного стану та позицій компанії на ринку;
2. Вибір належних засобів для антикризового регулювання, які виявляться найефективнішими для певного виду і рівня кризи, залучення відповідних спеціалістів для реалізації антикризових дій та координація їхніх зусиль для досягнення максимальної синергії;
3. Запровадження заходів з антикризового регулювання, контроль за їхньою продуктивністю та внесення потрібних корективів у стратегію антикризових заходів.

Кожна з цих функціональних груп є критично важливою для успішної роботи механізму антикризового управління в організації. Незалежно від того, хто виконує ці завдання — різні особи чи відділи, обов'язково має бути визначена особа з владними повноваженнями, яка б координувала і наглядала за всіма учасниками антикризового управління (можливо, це буде власник або керівник компанії, або спеціалізований антикризовий менеджер). Володимир Родченко [43] вважає, що для керівника антикризових заходів мають бути створені умови, які забезпечують йому повну передачу влади і відповідальності за результати діяльності підприємства під час кризи, доступ

до всієї необхідної інформації про операції компанії та її взаємодії з зовнішніми контрагентами, а також формування мотиваційної системи (матеріальної та моральної) для подолання кризи та збереження компанії як життєздатного господарюючого суб'єкта.

Сучасна економічна теорія пропонує обширний набір інструментів для антикризового регулювання (див. рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Групування інструментів антикризового управління на підприємстві.

*Джерело: Ткаченко А. М. Антикризове управління як один з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства [52]*

Систематизація цих інструментів (рис. 1.2) забезпечує краще розуміння їх функціонального призначення і спрощує процес вибору специфічного комплексу засобів для ліквідації конкретних проблем, які спричиняють кризові явища.

На схемі 1.2 представлений список інструментів для антикризового керування на підприємствах, який не є повним. Залежно від обставин, що склалися на певному підприємстві, у конкретній галузі чи регіоні, можливе розширення переліку зазначених інструментів.

Концептуальний підхід до системи антикризового управління, розроблений Лігоненком Л.О. [24], включає декілька послідовних кроків, які підприємство повинно пройти для подолання кризи:

1. Аналіз кризових ситуацій та загроз банкрутства, що дозволяє створити аналітичну базу для подальших дій.
2. Встановлення цілей та задач антикризового управління, які включають виведення з банкрутства, локалізація кризових явищ, фінансова стійкість, недопущення повторенню криз.
3. Розробка та делегування відповідальностей особам, що займаються розробкою та впровадженням антикризових процедур.
4. Оцінювання часових обмежень для процесу антикризового управління, які зазвичай обумовлені часом до виникнення справи щодо банкрутства і обмеженням повноважень керівництва.
5. Аналіз ресурсного потенціалу для реалізації антикризових заходів і прийняття рішень щодо залучення зовнішніх ресурсів.
6. Реалізація антикризової програми із забезпеченням контролю за її виконанням, а також адаптацією існуючих політик з урахуванням непередбачуваних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.
7. Розробка та впровадження профілактичних заходів для недопущення повторення криз, вдосконалення основних механізмів системи протидії банкрутству на підприємстві.

Виконання цих етапів сприяє подоланню існуючої кризи та зміцненню структур, здатних попереджати та ефективно реагувати на можливі кризові ситуації в майбутньому.

У контексті діяльності дорожньо-будівельних підприємств спостерігається ряд невирішених питань, які вимагають глибокого аналізу та розробки відповідних рекомендацій для їхнього вирішення. Зокрема, важливо звернути увагу на такі аспекти: недосконалість організаційної структури, брак стандартів щодо створення та координаційних механізмів, нерентабельність більшості цих організацій, застарілість обладнання та недосконала тарифікація.

Дорожньо-будівельна галузь перебуває у стані кризи та потребує термінового, глибокого перегляду та реформації. Це має призвести до створення ефективних механізмів ринкового управління, укріплення матеріально-технічної та фінансової баз, забезпечення дохідності дорожньо-будівельних підприємств та підвищення якості обслуговування. Для кожного підприємства слід створити конкретний план дій, спрямований на запобігання та мінімізацію негативних впливів економічних криз. Розв'язання цих проблем має стати основою для стратегії подолання кризового стану в дорожньо-будівельному секторі.

Антикризове управління стає ключовим інструментом у виявленні та вирішенні існуючих викликів у сфері дорожньо-будівельного господарства. Засоби антикризового управління, такі як фінансовий менеджмент, партнерства між державою та приватним сектором, аналіз фінансової стабільності, розроблення керівних рішень та бюджетування, наразі не є поширеними в цій сфері. Таким чином, обґрунтування необхідності антикризового управління для дорожньо-будівельних підприємств, пошук ефективних методів та шляхів удосконалення їх діяльності стає критично важливим у кризових умовах, які швидко розповсюджуються у цьому секторі.

Аналіз наукових робіт та публікацій останніх років підтверджує актуальність антикризового управління на підприємствах України. Вчені такі

як Білик М.Д. [2], Каменева А.В. [12], Сабадаш В.В. [44], Трухан О.Л. [53], Шапунова О.О [59], Шембель Ю.С. [63] та інші приділяють значну увагу цій проблематиці. Проте залишаються невирішені питання, які потребують подальшого дослідження та вивчення нових підходів до їх вирішення.

Вивчення специфіки впровадження антикризового управління залучає широке коло дослідників, але внутрішньоукраїнській науці бракує комплексних аналізів застосування антикризових інструментів керування в контексті приватних підприємств. Умови нестабільного розвитку економіки та появи фінансових криз вказують на важливість розробки ефективних механізмів управління ресурсами на приватних підприємствах, зважаючи на те, що багато з них є збитковими і вимагають фінансової підтримки держави. За даними Держкомстату, у 2023 році збитковими працювало 26,3% підприємств порівняно з 33,7% у 2022 році, свідченням покращення національної економіки та ефективності антикризових заходів, реалізованих у 2023-2027 роках (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Фінансові результати діяльності підприємств України за 2013-2023 р.

| Рік  | Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування |                                                       | Збиткові підприємства у % до загальної кількості |                                       |
|------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------|
|      | Усього (млн. грн.)                                             | У т.ч. з надання комунальних та індивідуальних послуг | Усього                                           | З надання комунальних та інших послуг |
| 1    | 2                                                              | 3                                                     | 4                                                | 5                                     |
| 2013 | 64370,8                                                        | 81,3                                                  | 34,2                                             | 35,8                                  |
| 2014 | 76253,4                                                        | 546,0                                                 | 33,5                                             | 35,0                                  |
| 2015 | 135897,9                                                       | 411,5                                                 | 32,5                                             | 34,8                                  |
| 2016 | 8954,2                                                         | -1768,2                                               | 37,2                                             | 40,1                                  |
| 2017 | -42414,7                                                       | -3335,9                                               | 39,9                                             | 43,2                                  |
| 2018 | 58334,0                                                        | -2823,4                                               | 41,0                                             | 45,2                                  |
| 2019 | 122210,0                                                       | -3350,3                                               | 34,9                                             | 41,9                                  |
| 2020 | 1018884,7                                                      | -16,4                                                 | 35,5                                             | 36,2                                  |
| 2021 | 29283,2                                                        | -18,8                                                 | 34,1                                             | 31,9                                  |
| 2022 | -523587,0                                                      | -16,1                                                 | 33,7                                             | 34,5                                  |
| 2023 | -340126,6                                                      | 293,5                                                 | 26,3                                             | 27,5                                  |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних Державної служби статистики України [34]*

Ця ситуація виявилася позитивною, оскільки спостерігалось скорочення кількості збиткових підприємств у даному секторі економіки з 36,2% у 2020 році. до 27,5% у 2023 році про що свідчить рис.1.3.

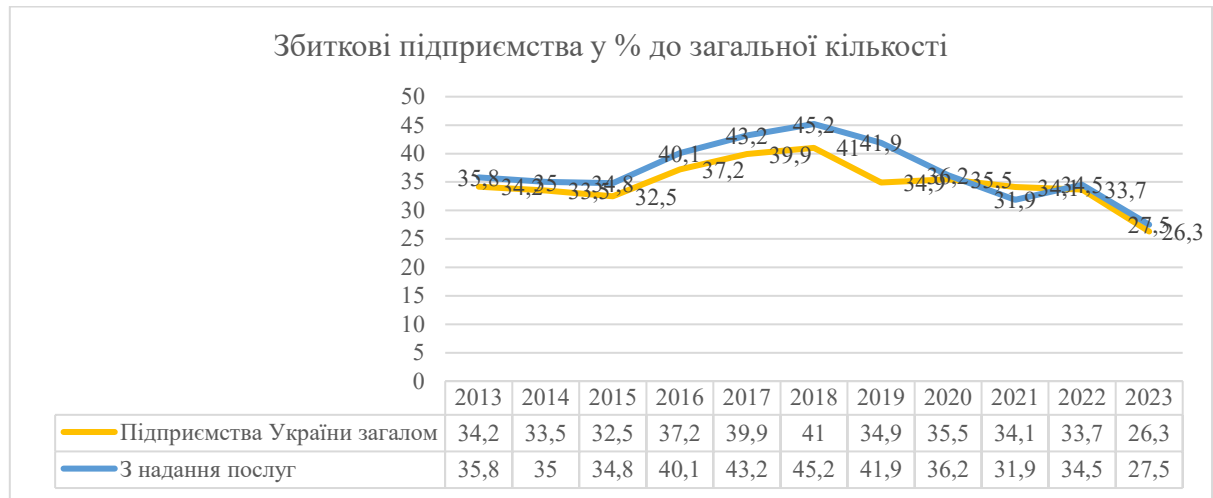


Рисунок – 1.3 Тенденції зміни кількості збиткових підприємств в Україні.

*Джерело: узагальнено автором на основі даних Державної служби статистики України [34]*

Негативний економічний результат у секторах приватних та особистих послуг став помітним з 2016 по 2019 рік, причому у 2022 році спостерігалось його зменшення, головним чином завдяки збільшенню тарифів на дорожньо-будівельні послуги, що підтверджується рисунок 1.4.



Рисунок – 1.4 Фінансовий результат діяльності дорожньо-будівельних підприємств.

*Джерело: узагальнено автором на основі даних Державної служби статистики України [34]*

Протягом останніх 13 років вже вдруге Україна стикається з кризовим періодом, де кожен період має певні особливості та наслідки. Зауваження про спільність розвитку кризових процесів у 2016-2020 рр. і 2022-2024 рр. свідчить про ймовірну схожість результатів і наслідків цих двох кризових періодів. Це підкреслює важливість стратегічного прорахунку дій на довготермінову перспективу, для запобігання подібним кризам у майбутньому та уникнення помилок, зроблених у посткризовий період 2020-2022 рр.

Однією з ключових стратегій є пришвидшена інтеграція української економіки до світової фінансової, торгівельної та виробничої мережі, що допоможе Україні не лише відновити свою економіку, але й уникнути відставання від глобальних трендів.

Антикризове управління вимагає відмінностей від звиклого управління в стабільних умовах, особливо у випадках, коли потрібно швидко адаптувати організаційну структуру до змін у зовнішніх умовах. Ключова роль антикризового управління для сучасних підприємств полягає в ранньому виявленні загрози банкрутства, що дозволяє вчасно активувати захисні механізми та розробити аргументацію для проведення необхідних реорганізаційних заходів. Цей підхід забезпечує можливість ефективного реагування на потенційні кризи, мінімізуючи ризики і забезпечуючи стабільність підприємства.

Аналіз діяльності дорожньо-будівельних підприємств виявив основні проблеми, що спричиняють кризовий стан у цьому напрямку:

- 1) Неконтрольованість та низька якість послуг: дорожньо-будівельні підприємства стикаються з відсутністю ефективного контролю та низькою якістю наданих послуг.

- 2) Недосконала система фінансування: Існуюча система фінансування не забезпечує адекватне обслуговування та модернізацію основних виробничих засобів.

3) Зношеність основних засобів, а також застарілість технологій: Суттєве зношування обладнання та застосування застарілих технологій призводить до великих витрат ресурсів та низької енергоефективності.

4) Недостатність інфраструктурних потужностей: Інфраструктура не задовольняє збільшені вимоги та потреби користувачів.

5) Високий рівень монополізації: Галузь характеризується високим ступенем монополізації, що стримує розвиток конкуренції.

6) Недоліки в нормативно-правовому регулюванні: Чинні законодавчі норми не забезпечують адекватну диверсифікацію серед постачальників послуг.

Ефективне антикризове управління можливе тільки за умови, що керівництво підприємства здатне здійснювати прогноз важких економічних ситуацій та адаптувати управлінські стратегії відповідно до них. Це включає гнучкість у процесі управління та цілеспрямований розподіл ресурсів за антикризовими пріоритетами, що дозволить дорожньо-будівельним підприємствам ефективно відповідати на виклики та виходити з кризових станів.

В Україні існує проблема недостатньої уваги до антикризового управління, особливо до профілактичних заходів, які можуть запобігти фінансовій кризі. Ефективне антикризове управління на ранніх етапах дозволяє мінімізувати збитки та відновитися з кризи швидше.

Дорожньо-будівельні підприємства часто стикаються з глибокою фінансово-економічною кризою, і шанси на їх відновлення залежать від готовності керівництва впроваджувати методи антикризового управління. Ці підприємства, зазвичай, мають низьку рентабельність або є збитковими через історичний розвиток та відсутність ефективних систем контролю та планування.

Застосування політики антикризового управління сприятиме швидкому реагуванню на виклики, що виникають внаслідок кризових явищ внутрішнього

та зовнішнього середовища, забезпечуючи не тільки виживання підприємств, а й їх стале розвиток у майбутньому.

Для того, щоб ефективно вийти з кризової ситуації і уникнути ризику банкрутства, керівництву підприємства необхідно вживати своєчасні заходи. Ці заходи включають визначення поточного стану підприємства, розробку комплексу дій для нейтралізації критичних загроз та створення моделей для прогнозування оперативних та стратегічних планів на майбутнє.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що антикризове управління є важливим як для фінансово стабільних підприємств, так і для тих, що вже зіткнулися з кризою. В умовах нормальної діяльності основне завдання такого управління полягає у попередженні, своєчасному реагуванні та профілактиці фінансової кризи. У кризових умовах же необхідно зосередитися на подоланні існуючих фінансових проблем і відновленні фінансового здоров'я підприємства.

Ключові аспекти формування на підприємстві системи антикризового управління включають:

1. Обрання методики оцінки фінансового положення підприємства: Вибір правильного підходу для аналізу фінансового здоров'я підприємства.
2. Обрання методики оцінки ймовірності банкрутства: Визначення та застосування методик, що допомагають оцінити ризик банкрутства.
3. Проведення розрахунків за визначеними методиками: Використання цих методик для отримання кількісних даних про фінансовий стан підприємства.
4. Аналіз результату здійснених розрахунків і обрання подальших дій: Вивчення отриманих даних для розробки ефективних стратегій виходу з кризи.

Ці заходи допоможуть дорожньо-будівельним підприємствам не тільки вижити в умовах кризи, але й забезпечити їх стале фінансове відновлення та розвиток.

## Висновки за розділом 1

У першому розділі були розглянуті теоретико-методичні основи антикризового управління, яке визначається як комплексна система управління. Ця система націлена на ідентифікацію та попередження виникнення кризових явищ, аналізу причин, видів, стадій та закономірностей криз, а також розробку інструментів для виходу з кризи з метою забезпечення подальшої стабільної діяльності підприємства.

Методичне забезпечення діагностики ризиків розвитку кризових явищ в роботі підприємства включає різноманітність підходів та інструментів. Встановлено, що використання комбінованого підходу, який інтегрує економічні та фінансові показники, є найбільш доцільним для діагностики банкрутства на підприємствах та розробці напрямів антикризового управління.

На основі проведеного дослідження було виявлено доцільність впровадження антикризового управління на підприємствах різних галузей економіки. Це обумовлено тим, що антикризове управління є ефективним як для фінансово стабільних підприємств, так і для підприємств, що переживають кризу та мають передумови для виникнення банкрутства бізнесу. В умовах сталого розвитку, основне завдання антикризового управління полягає в попередженні і профілактиці фінансових криз, а в умовах кризи - в подоланні наявних фінансових проблем та відновленні фінансової стійкості організації.

Головні елементи створення системи антикризового управління включають: обрання методики оцінювання фінансового стану організації, обрання методики оцінювання можливості настання банкрутства, здійснення розрахунків за визначеними методиками, аналіз результатів і вибір наступних дій, які передбачають розробку дієвих напрямів антикризового управління в умовах невизначеності зовнішнього середовища що дозволять уникнути банкрутства в майбутньому.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ПОТЕНЦІЙНОЇ МОЖЛИВОСТІ БАНКРУТСТВА ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"**

#### **2.1 Загальна характеристика підприємства ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"**

Приватне підприємство з ремонту і будівництва автошляхів м. Львів ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" було зареєстровано відповідно до рішення засновників № 1 від 20.05.2013 року та діє у відповідності до Господарського кодексу України, Законів України «Про господарські товариства» й інших законодавчих актів України. Юридична адреса підприємства: Україна, м. Львів, вул. Плугова, 20.

Організація діє відповідно до діючого законодавства України та її статуту. Приватне підприємство "БІТУМ ШЛЯХ БУД" як юридична особа володіє окремим майном, яке їй передано в господарське відання, веде незалежний баланс, має власний поточний рахунок, товарний знак, фірмовий бланк, печатку, та кутовий штамп із власною назвою.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку від надання послуг громаді міста Львів з будівництва, ремонту і утримання доріг, вулиць, інженерних споруд (мости, шляхопроводи та ін.) та з благоустрою територій, організація будівництва будівель.

До складу підприємства входять: ділянка «Магістраль», 6 дорожньо-експлуатаційних філій, діляниця механізації, ремонтно-будівельний ділянку, ділянку по відновленню асфальтобетонного покриття доріг після розриті, ділянка поточного ремонту і ділянку по розмітці доріг.

Згідно з діючим законодавством, підприємство залучає до роботи найманих працівників та встановлює умови їх працевлаштування. Окрім того, за кошти компанії впроваджуються додаткові пільги та права для колективу, що покращують їхні матеріальні та соціально-побутові умови, сприяючи підвищенню якості виконання робіт.

ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" має лінійно-функціональну організаційну структуру. Схема організаційної структури підприємства ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" наведена на рис. 2.1.

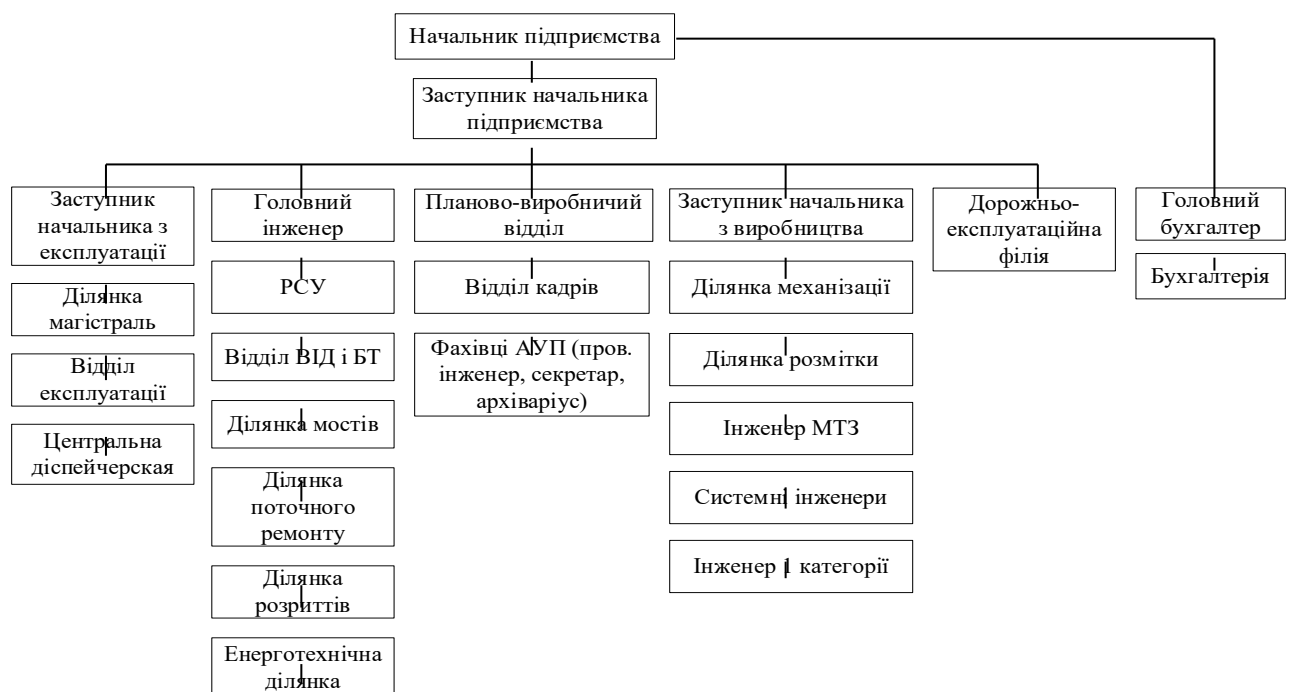


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Керівництво організації, до якого входять перший заступник та шість функціональних підрозділів, використовує лінійний метод взаємодії з усіма співробітниками. Лінійне управління має певні переваги у такій організаційній структурі, але на вищих рівнях управління значну роль відіграє функціональна організація. Хоча в межах окремих підрозділів її вплив може бути обмеженим, на загальному рівні значення функціональних підрозділів збільшується.

Така структура надає декілька переваг, включаючи швидке впровадження управлінських рішень, мінімізацію дублювання зусиль та використання матеріальних ресурсів у функціональних сферах, підвищення рівня компетентності фахівців, які є відповідальними за конкретні функції, а також ефективне поєднання принципів спеціалізації управління з принципами єдності керівництва.

Основний інструмент аналізу макросередовища підприємства - PESTLE-аналіз, який розширює звичайний PEST-аналіз додаванням правових (L) та екологічних (E) факторів. Це дозволяє глибше досліджувати галузеві тенденції та визначати основні можливості та загрози для подальшого формулювання SWOT-аналізу, спрямованого на розробку стратегічних ініціатив. PESTLE-аналіз ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" наведений у дод. В.

SWOT-аналіз, представлений у дод. Г, відображає аналіз зовнішнього середовища. Однією з переваг SWOT-аналізу є його простота і можливість надати чітке уявлення про стан підприємства, товарів або послуг у відповідній галузі. Це робить його досить популярним інструментом управління ризиками та прийняття управлінських рішень.

Згідно із SWOT- та PEST-аналізами, ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" демонструє значний потенціал, проте наразі не використовує його повною мірою. Підприємство виділяється широким спектром послуг серед конкурентів, що надає можливість для розширення обсягів діяльності зі зростанням попиту. Матеріали та сировина, які використовує підприємство, відповідають міжнародним стандартам, а висока кваліфікація персоналу та розвинена інфраструктура сприяють підвищенню конкурентоспроможності і зниженню впливу зовнішніх економічних труднощів, таких як скорочення виробництва та зростання витрат.

Однак, серед слабких сторін підприємства варто відзначити застаріле технологічне оснащення та недостатнє використання потенціалу виробничих потужностей. Можливість модернізації та автоматизації виробничих процесів через застосування новітніх технологій та спеціалізованої техніки може

допомогти вирішити ці проблеми. Залежність від державного фінансування можна зменшити, розширюючи ефективність діяльності та покращуючи конкурентоспроможність для успішної участі в тендерах.

Таким чином, ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" має всі шанси не тільки мінімізувати свої слабкі сторони, але й оптимізувати використання свого потенціалу, значно підвищивши загальну ефективність своєї діяльності. Для цього необхідно застосування механізмів антикризового управління.

## 2.2 Аналіз передумов впровадження антикризових заходів

Ключовою особливістю діяльності підприємства є аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності протягом аналізованого періоду. Цей аналіз надає можливість отримати детальне уявлення про поточний стан підприємства, виявити позитивні чи негативні тенденції змін у показниках, що аналізуються. Тому приймаючи рішення про необхідність застосування того чи іншого заходу антикризового управління слід враховувати поточний стан об'єкта оцінки

Основні показники виробничо-господарської діяльності ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники виробничо-господарської діяльності ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"

| Показники                                         | Попередній період | Звітний період | Відхилення           |             |
|---------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------------|-------------|
|                                                   |                   |                | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % |
| 1                                                 | 2                 | 3              | 4                    | 5           |
| Обсяг наданих послуг, тис.грн.                    | 179951            | 226397         | 46446                | 25,81       |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб    | 673               | 748            | 75                   | 11,14       |
| Річна продуктивність праці, тис.грн./особу        | 267,39            | 302,67         | 35,28                | 13,20       |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн. | 345307            | 430035         | 84728                | 24,54       |
| Первісна вартість основних засобів, тис.грн.      | 849979            | 1122309        | 272330               | 32,04       |

Продовження таблиці 2.1

| 1                                                         | 2       | 3       | 4      | 5       |
|-----------------------------------------------------------|---------|---------|--------|---------|
| Знос, тис.грн.                                            | 511512  | 600706  | 89194  | 17,44   |
| Коефіцієнт придатності основних засобів                   | 0,40    | 0,46    | 0,067  | 16,71   |
| Коефіцієнт зносу основних засобів                         | 0,602   | 0,535   | -0,067 | -11,06  |
| Фондовіддача, грн/грн                                     | 0,21    | 0,20    | -0,01  | -4,72   |
| Фондомісткість, грн/грн                                   | 4,72    | 4,96    | 0,23   | 4,95    |
| Фондоозброєність, тис. грн./чол.                          | 1262,97 | 1500,41 | 237,44 | 18,80   |
| Рентабельність основних засобів, %                        | 4,74    | -0,97   | -5,71  | -       |
| Матеріальні витрати                                       | 153465  | 178305  | 24840  | 16,19   |
| Витрати на оплату праці                                   | 42560   | 50698   | 8138   | 19,12   |
| Операційні витрати                                        | 14989   | 26301   | 11312  | 75,47   |
| Матеріаломісткість грн./грн.                              | 0,85    | 0,79    | -0,07  | -7,65   |
| Матеріаловіддача грн./грн.                                | 1,17    | 1,27    | 0,10   | 8,28    |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн. | 179951  | 226397  | 46446  | 25,81   |
| Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.             | 210500  | 274173  | 63673  | 30,25   |
| Валовий прибуток, тис.грн.                                | -30549  | -47776  | -17227 | 56,39   |
| Чистий прибуток, тис.грн.                                 | 40313   | -10856  | -51169 | -126,93 |
| Рентабельність операційної діяльності, %                  | -16,98  | -21,10  | -4,13  | -       |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ*

*БУД"*

З аналізу, представленого в табл. 2.1, можна зробити наступні висновки: річна продуктивність праці зросла на 13,2%, що свідчить про збільшення обсягу реалізованої продукції на 25,81% та зростання середньооблікової кількості працівників на 11,14%. Показники фондовіддачі знизилися на 4,72%, тоді як фондомісткість зросла на 4,95%, а фондоозброєність — на 18,8%, що свідчить про нераціональне використання основних засобів. Крім того, рентабельність основних засобів зменшилася на 5,71%.

Позитивними аспектами є зниження показника зносу основних засобів на 11,06% та збільшення коефіцієнта придатності на 16,71%, що свідчить про задовільний стан технічної бази підприємства. Також матеріаловіддача зросла на 8,28% через збільшення випуску продукції та збільшення матеріальних витрат на 16,19%, водночас матеріаломісткість знизилася на 7,65%, що є сприятливим для підприємства.

Значне зростання валового прибутку на 56,39% є результатом збільшення чистого доходу від реалізації на 25,81% та собівартості реалізованої продукції на 30,25%. Проте зменшення рентабельності операційної діяльності на 4,13% свідчить про недостатню ефективність управлінських рішень підприємства в даному періоді.

Далі розглянемо аналіз обсягів та структури виконаних робіт та послуг. Враховуючи, що ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" спеціалізується на наданні послуг з ремонту та утримання доріг, важливо проаналізувати обсяги та структуру реалізації їхніх послуг. Для цього ми використовуємо дані про чистий дохід підприємства, результати якого представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз обсягів та структури виконаних робіт та послуг

| Вид робіт                                                                                  | Попередній період |                | Звітний період |                | Відхилення |             | Зміна в структурі, % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|------------|-------------|----------------------|
|                                                                                            | тис.грн           | Питома вага, % | тис.грн        | Питома вага, % | Абсолютне  | Відносне, % |                      |
| 1                                                                                          | 2                 | 3              | 4              | 5              | 6          | 7           | 8                    |
| Дохід від виконання робіт з утримання дорожньої мережі                                     | 68077             | 37,83          | 85416          | 37,73          | 17338,4    | 25,47       | -0,1                 |
| Роботи з поточного ремонту вулично-дорожньої мережі                                        | 41033             | 22,8           | 51645          | 22,81          | 10612,6    | 25,86       | 0,01                 |
| Роботи з капітального ремонту                                                              | 30826             | 17,13          | 38819          | 17,15          | 7993,5     | 25,93       | 0,02                 |
| Виконання проектних робіт                                                                  | 21085             | 11,72          | 26582          | 11,74          | 5497       | 26,07       | 0,02                 |
| Інші замовники (договірні роботи)                                                          | 10748             | 5,97           | 13539          | 5,98           | 2790,3     | 25,96       | 0,01                 |
| Роботи з капітального ремонту внутрішньоквартальних робіт                                  | 3789,3            | 2,11           | 4766,4         | 2,11           | 977,1      | 25,79       | 0                    |
| Поточний ремонт внутрішньоквартальних робіт                                                | 2975,7            | 1,65           | 3765,4         | 1,66           | 789,7      | 26,54       | 0,01                 |
| Інші замовники (утримання і прибирання під рекламними щитами, вивіз негабаритних відходів) | 758,3             | 0,42           | 985,4          | 0,44           | 227,1      | 29,95       | 0,01                 |

Продовження таблиці 2.2

| 1                                     | 2      | 3    | 4      | 5    | 6     | 7     | 8    |
|---------------------------------------|--------|------|--------|------|-------|-------|------|
| Роботи з поточного ремонту мостів     | 659    | 0,37 | 879,3  | 0,39 | 220,3 | 33,43 | 0,02 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 179951 | 100  | 226397 | 100  | 46446 | 25,81 | 0    |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

На основі аналізу обсягів та структури виконаних робіт і послуг ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" можна сформулювати наступні висновки: протягом звітнього періоду основну частку доходів забезпечували роботи з утримання дорожньої мережі, які склали 37,73%, та поточні ремонти вулично-дорожньої мережі, що становили 22,81%. Натомість менший внесок у загальний дохід зробили виконання робіт для інших замовників і поточний ремонт мостів, які склали відповідно 0,44% та 0,39%.

Ці дані вказують на зосередження підприємства на ключових напрямках своєї діяльності, які є найбільш прибутковими та ефективними. Загальний обсяг наданих послуг підприємством збільшився на 25,81%, що підкреслює ефективність діяльності підприємства і може свідчити про успішність його стратегічного управління та операційної діяльності протягом звітнього періоду.

Далі розглянемо аналіз ефективності використання основних засобів підприємства. Стан та ефективність використання основних засобів мають безпосередній вплив на реалізацію виробничої програми підприємства та його здатність генерувати прибуток. Аналіз технічного рівня використання основних засобів наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз технічного рівня використання основних засобів

| Показник                      | Попередній період | Звітний період | Відхилення |          |
|-------------------------------|-------------------|----------------|------------|----------|
|                               |                   |                | Абсолютне  | Відносне |
| Первісна вартість, тис. грн.  | 849979            | 1122309        | 272330     | 32,04    |
| Залишкова вартість, тис. грн. | 338467            | 521603         | 183136     | 54,11    |
| Знос, тис. грн.               | 511512            | 600706         | 89194      | 17,44    |
| Коефіцієнт зносу              | 0,602             | 0,535          | -0,067     | -11,06   |
| Коефіцієнт придатності        | 0,398             | 0,465          | 0,067      | 16,71    |

*Джерело: розраховано автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Згідно з проведеним аналізом, основні засоби підприємства мають знос на рівні 53,5%, що свідчить про використання застарілих активів, та підкреслює необхідність оновлення обладнання для підтримки виробничих потужностей. Високий рівень зносу свідчить не лише про фізичне старіння, а й про моральне застарівання основних засобів. Водночас підвищення початкової вартості основних засобів на 32,04% і залишкової вартості на 54,11% протягом досліджуваного періоду говорить про введення у використання нових основних засобів, що сприяло зменшенню їхнього загального зносу на 11,06%.

Проведення додаткового аналізу показників, таких як фондвіддача, фондомісткість та фондоозброєність, які представлені в табл. 2.4, дозволить зробити обґрунтовані висновки щодо раціональності використання основних виробничих ресурсів. Аналіз цих показників може підтвердити чи спростувати доцільність інвестицій в оновлення обладнання та технологій, а також оцінити вплив цих інвестицій на загальну продуктивність підприємства. Данні представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності використання основних засобів

| Показник                                      | Попередній період | Звітний період | Відхилення |          |
|-----------------------------------------------|-------------------|----------------|------------|----------|
|                                               |                   |                | Абсолютне  | Відносне |
| 1                                             | 2                 | 3              | 4          | 5        |
| Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.       | 179951            | 226397         | 46446      | 25,81    |
| Чистий прибуток, тис. грн.                    | 40313             | -10856         | -51169     | -126,93  |
| Первісна вартість основних засобів, тис. грн. | 849979            | 1122309        | 272330     | 32,04    |
| Середньооблікова чисельність персоналу, чол.  | 673               | 748            | 75         | 11,14    |
| Фондовіддача                                  | 0,21              | 0,20           | -0,01      | -4,72    |
| Фондомісткість                                | 4,72              | 4,96           | 0,23       | 4,95     |
| Фондоозброєність, тис. грн./чол.              | 1262,97           | 1500,41        | 237,44     | 18,80    |
| Рентабельність основних засобів, %            | 4,74              | -0,97          | -5,71      | -        |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Аналізуючи ефективність використання основних засобів, можна виявити, що певні фінансові та оперативні зміни призвели до невтішних результатів. Зокрема, зростання обсягу реалізованої продукції на 25,81%, первісної вартості основних засобів на 32,04%, середньооблікової кількості

персоналу на 11,14%, при цьому чистий прибуток знизився на 126,93%. Ці зміни спричинили падіння фондівіддачі на 4,72%, зростання фондомісткості на 4,95%, збільшення фондоозброєності на 18,8%, та зниження рентабельності основних засобів на 5,71%.

Ці показники свідчать про недостатню ефективність використання основних засобів, оскільки зростання обсягів виробництва та ресурсної бази не супроводжується відповідним збільшенням прибутковості. Натомість, спостерігається збільшення витрат та зменшення прибутковості, що може вказувати на проблеми в управлінській стратегії та потребу в оптимізації використання активів. Подальший детальний аналіз та прийняття негайних антикризових заходів у цьому питанні дозволить підприємству покращити його фінансову стабільність та оперативну ефективність.

Далі розглянемо аналіз трудових ресурсів підприємства.

У сучасних умовах ефективність використання трудових ресурсів стає особливо важливим питанням в рамках антикризового управління. Людина – єдиний активний елемент виробничого процесу, і є суб'єктом антикризового управління від рішень якого залежить вибір напрямів здійснення антикризової діяльності. Ефективне забезпечення підприємства необхідними робочими ресурсами, їх оптимальне використання і висока ефективність праці ведуть до зростання виробництва, що в кінцевому підсумку збільшує прибутковість.

В табл. 2.5 представлений аналіз складу та структури персоналу підприємства.

Таблиця 2.5 – Аналіз складу і структури персоналу підприємства

| Назва                                          | Середньо облікова кількість штатних працівників, осіб |                | Абсолютне відхилення, осіб | Відносне відхилення, % |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------|----------------------------|------------------------|
|                                                | Попередній період                                     | Звітний період |                            |                        |
| Середньооблікова кількість штатних працівників | 673                                                   | 748            | 75                         | 11,1                   |
| в тому числі АУП                               | 34                                                    | 35             | 1                          | 2,9                    |
| Спеціалісти, службовці                         | 106                                                   | 104            | -2                         | -1,9                   |
| Робітники                                      | 533                                                   | 609            | 76                         | 14,3                   |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Як показано в табл. 2.5, у звітному періоді середньооблікова кількість штатних працівників зросла на 75 осіб, або на 11,1% порівняно з минулим роком, що свідчить про збільшення фінансування та масштабу робіт з поточного та капітального ремонту вулично-шляхової мережі.

Для більш точного визначення ефективності використання робочої сили, ключовим є аналіз продуктивності праці, який охоплює не тільки загальну кількість працівників, а й ефективність їхньої роботи.

Результати даного аналізу можуть допомогти керівництву підприємства у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень щодо розробки антикризових заходів, подальшого планування робіт, навчання персоналу та оптимізації робочих процесів для підвищення загальної продуктивності та рентабельності.

Таблиця 2.6 – Аналіз продуктивності праці

| Показники                                                | Попередній період | Звітний період | Відхилення           |             |
|----------------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------------|-------------|
|                                                          |                   |                | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % |
| 1                                                        | 2                 | 3              | 4                    | 5           |
| 1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.               | 179951            | 226397         | 46446                | 25,81       |
| 2. Середньооблікова чисельність, осіб в тому числі:      | 673               | 748            | 75                   | 11,14       |
| в тому числі АУП                                         | 34                | 35             | 1                    | 2,9         |
| Спеціалісти, службовці                                   | 106               | 104            | -2                   | -1,9        |
| Робітники                                                | 533               | 609            | 76                   | 14,3        |
| 4. Річна продуктивність праці, тис.грн./особу:           |                   |                |                      |             |
| - одного АУП                                             | 5292,68           | 6468,49        | 1175,81              | 22,22       |
| - одного спеціаліста, службовця                          | 1697,65           | 2176,89        | 479,24               | 28,23       |
| - одного робітника                                       | 337,62            | 371,75         | 34,13                | 10,11       |
| 5. Продуктивність праці всього персоналу, тис. грн./чол. | 267,39            | 302,67         | 35,28                | 13,20       |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Отримані результати аналізу протягом досліджуваного періоду підтверджують, що збільшення обсягу реалізованої продукції на 25,81% призвело до зростання загальної продуктивності праці на підприємстві. Зокрема, продуктивність праці на одного спеціаліста або службовця зросла найбільше - на 28,23%, тоді як продуктивність праці на одного робітника

збільшилася на 10,11%. Це вказує на диференціацію зростання продуктивності між різними категоріями персоналу.

За звітний період продуктивність праці одного працівника адміністративно-управлінського персоналу (АУП) склала 6468,49 тис. грн. на особу, спеціаліста або службовця - 2176,89 тис. грн. на особу, робітника - 371,75 тис. грн. на особу, та для всього персоналу в середньому - 302,67 тис. грн. на особу. Ці дані свідчать про високий рівень ефективності використання робочої сили на підприємстві, а також про здатність підприємства ефективно управляти ресурсами для досягнення високих результатів у своїй діяльності.

Такі показники засвідчують, що підприємство вдало використовує свій трудовий потенціал, що в кінцевому підсумку сприяє збільшенню виробництва та прибутковості, а також підкреслює необхідність продовжувати інвестувати у розвиток персоналу для подальшого збільшення ефективності.

Далі розглянемо аналіз витрат та фінансових результатів діяльності підприємства.

Аналіз собівартості та витрат відіграє критичну роль у оцінці діяльності будь-якого підприємства, оскільки одним із основних завдань керівництва є мінімізація витрат для зниження собівартості продукції. Необхідно зазначити, що саме збільшення витратної частини свідчить про наявні проблеми в діяльності підприємства та є головною передумовою, яка свідчить про необхідність вживання процедур антикризового управління. Менеджмент підприємства повинен постійно слідкувати за змінами собівартості продукції, спрямовуючи професійні заходи, щодо її зниження.

У табл. 2.7 представлено дані про структуру витрат підприємства. Через цей аналіз можна виявити, які конкретні напрямки витрат потребують глибокого аналізу, корекції та оптимізації для встановлення пріоритетів та впровадження антикризових заходів щодо їх скорочення.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури витрат за економічними елементами

| Найменування показника                 | Попередній період |                | Звітний період |                | Відхилення           |             |                |
|----------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|-------------|----------------|
|                                        | тис. грн.         | питома вага, % | тис. грн.      | питома вага, % | Абсолютне, тис. грн. | відносне, % | в структурі, % |
| Матеріальні витрати                    | 153465            | 64,04          | 178305         | 63,71          | 24840                | 16,19       | -0,33          |
| Витрати на оплату праці                | 42560             | 17,76          | 50698          | 18,11          | 8138                 | 19,12       | 0,36           |
| Відрахування на соціальні заходи       | 15193             | 6,34           | 10804          | 3,86           | -4389                | -28,89      | -2,48          |
| Амортизація                            | 13449             | 5,61           | 13775          | 4,92           | 326                  | 2,42        | -0,69          |
| Інші операційні витрати                | 14989             | 6,25           | 26301          | 9,40           | 11312                | 75,47       | 3,14           |
| Разом:                                 | 239656            | 100,00         | 279883         | 100,00         | 40227                | 16,79       | -              |
| Обсяг реалізованої продукції, тис.грн. | 179951            | -              | 226397         | -              | 46446                | 25,81       | -              |
| МВ, грн./грн.                          | 1,17              | -              | 1,27           | -              | 0,10                 | 8,28        | -              |
| ММ, грн./грн.                          | 0,85              | -              | 0,79           | -              | -0,07                | -7,65       | -              |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ГП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Аналіз витрат за звітний період виявив, що найбільшу частку в структурі загальних витрат підприємства займають матеріальні витрати, які становлять 63,71%. Важливим є також те, що інші операційні витрати зазнали значного збільшення на 75,47%. Водночас витрати на оплату праці зросли на 19,12%, а матеріальні витрати - на 16,19%.

Зростання обсягу реалізованої продукції на 25,81% та матеріальних витрат на 16,19% сприяло зниженню показника матеріаломісткості на 7,65% і одночасному збільшенню показника матеріаловіддачі на 8,28%. Ці зміни свідчать про позитивну динаміку в управлінні ресурсами підприємства, оскільки збільшення виробництва відбувається за умови більш ефективного використання матеріальних ресурсів.

Такі результати ще раз підтверджують необхідність продовжувати моніторинг та оптимізацію структури витрат, особливо в контексті матеріальних і операційних витрат, для підтримання сталого зростання та

збільшення прибутковості підприємства. Цього можна досягти за допомогою впровадження антикризової стратегії мінімізації витрат.

Динаміка змін економічних елементів витрат на підприємстві за звітний період представлена на рис. 2.2.

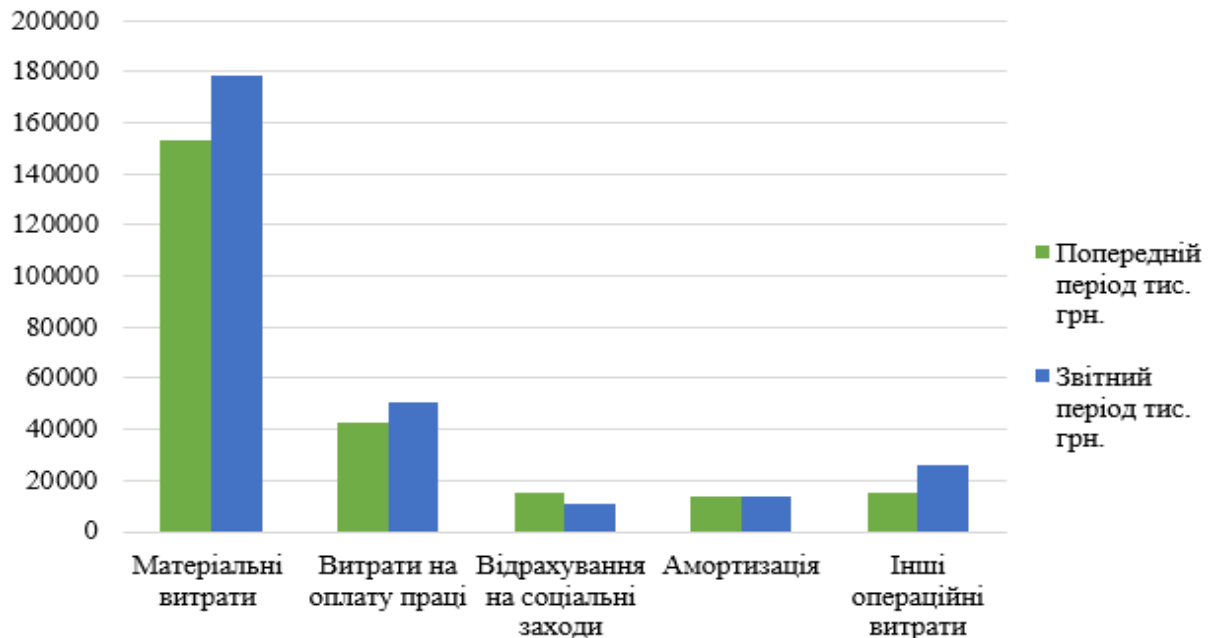


Рисунок – 2.2 Витрати підприємства за економічними елементами

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Аналіз фінансових результатів підприємства є ключовим етапом у оцінці його діяльності. Фінансовий аналіз включає моніторинг фінансового стану та ключових результатів фінансової діяльності, задля подальшого виявлення потенціалу для підвищення ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку [2]. Успішне функціонування організації у ринкових умовах можливе тільки при досягненні задовільних фінансових результатів, серед яких основними є прибуток і рентабельність, що відображають абсолютну і відносну ефективність його діяльності.

Наведення аналізу фінансового результату за досліджуваний період та його динаміка відображені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансових результатів ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"

| Показник                                         | Попередній період | Звітний період | Відхилення           |             |
|--------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------------|-------------|
|                                                  |                   |                | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 179951            | 226397         | 46446                | 25,81       |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.   | 210500            | 274173         | 63673                | 30,25       |
| Валовий прибуток, тис. грн.                      | -30549            | -47776         | -17227               | 56,39       |
| Інші операційні доходи, тис. грн.                | 81549             | 50171          | -31378               | -38,48      |
| Адміністративні витрати, тис. грн.               | 8284              | 8722           | 438                  | 5,29        |
| Інші операційні витрати, тис. грн.               | 2358              | 3943           | 1585                 | 67,22       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності  | 40358             | -10270         | -50628               | -125,45     |
| Інші доходи                                      | 39489             | 45332          | 5843                 | 14,80       |
| Інші витрати                                     | 39534             | 45550          | 6016                 | 15,22       |
| Фінансовий результат до оподаткування:           | 40313             | -10488         | -50801               | -126,02     |
| Витрати з податку на прибуток                    | 0                 | 368            | 368                  | -           |
| Чистий прибуток, тис. грн.                       | 40313             | -10856         | -51169               | -126,93     |
| Рентабельність операційної діяльності, %         | 22,43             | -4,54          | -26,96               | -           |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства виявив, що валовий прибуток зріс на 56,39%, у той час як фінансовий результат оперативної діяльності впав на 50628 тис. грн. протягом звітного періоду. Це падіння пов'язане з різким збільшенням інших операційних витрат на 67,22% та значним зниженням інших операційних доходів на 38,48%. Ключові показники ефективності, розраховані на основі фінансових результатів, підтверджують, що рентабельність реалізованої продукції знизилася на 27,2%, рентабельність операційної діяльності на 4,13%, а рентабельність продажу зменшилася на 26,96%.

Ці зміни є негативними для підприємства, особливо враховуючи, що чистий прибуток знизився на 50801 тис. грн. або на 126,93%, що свідчить про низьку ефективність управління та використання ресурсів підприємства. Ці результати вимагають уваги керівництва та можливо, перегляду стратегічного

підходу до управління витратами та доходами, а також реалізації продукції для покращення загальної фінансової стабільності та ефективності.

Комплексне фінансове дослідження відіграє ключову роль у антикризовому управлінні та служить методологічним фундаментом для розгляду справ про банкрутство. Він забезпечує необхідні дані потенційним інвесторам для розробки інвестиційних проектів і при ухваленні рішень з фінансування та допомагає кредиторам у виправданні вибору надавання кредитів, їх обсягах та умовах.

Фінансова стійкість означає, що ресурси, інвестовані в підприємницьку діяльність, мають бути відновлені через грошові надходження від господарської діяльності, а зароблений прибуток повинен сприяти самофінансуванню та забезпечувати фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Результати аналізу фінансової стійкості наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансової стійкості ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"

| Показники                                                                                  | Попередній період | Звітний період | Абсолютне відхилення | Нормативне значення |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------------|---------------------|
| 1                                                                                          | 2                 | 3              | 4                    | 5                   |
| Коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії)                           | 0,92              | 0,98           | 0,06                 | >0,5                |
| Коефіцієнт фінансової залежності                                                           | 1,08              | 1,02           | -0,06                | 0,5-2               |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                                                  | 0,14              | 0,12           | -0,02                | >0,4                |
| Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами                     | 0,78              | 0,86           | 0,08                 | >0,1                |
| Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості) | 0,92              | 0,98           | 0,06                 | >1                  |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу                                   | 0,08              | 0,02           | -0,06                | <0,5                |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами                                     | 0,54              | 0,86           | 0,33                 | >0,1                |
| Коефіцієнт відношення реальних активів і вартості майна                                    | 0,93              | 0,94           | 0,01                 | >0,5                |
| Коефіцієнт поточних зобов'язань                                                            | 0,47              | 1,00           | 0,53                 | >0,5                |
| Коефіцієнт довгострокових зобов'язань                                                      | 0,53              | 0,00           | -0,04                | <0,2                |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Коефіцієнт автономії, який становить 98%, вказує на високу незалежність підприємства від залучених коштів, підтверджуючи, що майже всі фінансові ресурси є власними. Коефіцієнт співвідношення оборотних до необоротних активів показує, що основна частина активів підприємства зосереджена в оборотних засобах, що свідчить про значну вагу поточних активів у загальній структурі активів.

Коефіцієнт маневреності на рівні 12% вказує на обмежену здатність підприємства швидко реалювати власні ресурси для фінансування поточної діяльності, що може бути ознакою певних складнощів із ліквідністю. Коефіцієнт фінансового ризику, демонструючи співвідношення 0,02 залученого капіталу до 1 гривні власного капіталу, підкреслює стабільну фінансову структуру та низький рівень залучення зовнішніх коштів.

Згідно з коефіцієнтом забезпеченості власними оборотними засобами, 86% оборотних активів фінансуються за рахунок власних джерел, що є показником фінансової стійкості та незалежності. В контексті оцінки типу фінансової стійкості підприємства необхідно розрахувати вартість матеріальних ресурсів (З), які використовуються в господарській діяльності, та оцінити джерела їхнього фінансування разом з аналізом надлишків або нестач грошових коштів (Е) для покриття цих потреб, результати якого викладені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Визначення типу фінансової стійкості

| Показник                  | Попередній період | Звітний період | Абсолютне відхилення, тис. грн. | Відносне відхилення, % |
|---------------------------|-------------------|----------------|---------------------------------|------------------------|
| Запаси                    | 46088             | 44116          | -1972                           | -4,28                  |
| Джерела фінансування:     |                   |                |                                 |                        |
| власний оборотний капітал | 35743             | 72049          | 36306                           | 101,58                 |
| довгострокові займи       | 52126             | 72049          | 19923                           | 38,22                  |
| загальний капітал         | 52126             | 72049          | 19923                           | 38,22                  |
| Залишки фінансування:     |                   |                |                                 |                        |
| Е (ВОК)                   | -10345            | 27933          | 38278                           | -370,01                |
| Е (ДЗ)                    | 6038              | 27933          | 21895                           | 362,62                 |
| Е (ЗК)                    | 6038              | 27933          | 21895                           | 362,62                 |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Підприємство характеризується другим типом фінансової стійкості, оскільки загальна сума матеріальних ресурсів (З) перевищує власні оборотні кошти (ВОК). Це свідчить про можливість підприємства своєчасно покривати короткострокові кредиторські заборгованості. Управлінський персонал ефективно використовує залучені кредитні кошти та керує діяльністю підприємства з високою ефективністю. Фінансування запасів здійснюється за рахунок власних обігових активів та довготривалих зобов'язань.

Для глибокого вивчення фінансової стабільності підприємства наступним кроком є оцінка ліквідності. Ліквідність визначає здатність підприємства швидко перетворювати активи на гроші для погашення зобов'язань. Розрахунки коефіцієнтів ліквідності, представлені в табл. 2.11, допоможуть оцінити спроможність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання [21].

Таблиця 2.11 – Коефіцієнти ліквідності

| № | Показники                           | На початок періоду | На кінець періоду | Нормативне значення |
|---|-------------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| 1 | 2                                   | 3                  | 4                 | 5                   |
| 1 | Коефіцієнт загальної ліквідності    | 1,56               | 2,29              | 1-2                 |
| 2 | Коефіцієнт швидкої ліквідності      | 0,41               | 1,44              | 0,6-0,8             |
| 3 | Коефіцієнт абсолютної ліквідності   | 0,59               | 0,80              | 0,2-0,35            |
| 4 | Чистий оборотний капітал, тис. грн. | 52126              | 72049             | >0 збільшення       |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

На основі аналізу даних з табл. 2.11, виявлено, що аналізоване підприємство здатне покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних фінансових ресурсів. Засоби в готівці покривають 80% від загальної суми поточних зобов'язань. Якщо ж врахувати кошти, що очікуються від дебіторів, цей показник зростає до 144%. Загальні оборотні активи підприємства забезпечують покриття поточних зобов'язань на рівні 229%, що свідчить про високий рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

### 2.3 Оцінка потенційної можливості банкрутства в рамках прийняття рішення про необхідність впровадження антикризового управління

Аналізуючи діяльність ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД", спостерігається зниження ключових показників: ефективності використання основних засобів, рентабельності, а також збитки за останній звітний період. Ці фактори свідчать про потенційні фінансові проблеми підприємства.

У зв'язку з цим, стає актуальним проведення оцінки ризику банкрутства за допомогою багатокритеріальної моделі Бівера, яку розробив Вільям Бівер [24,50,57] для аналізу фінансового стану компаній. Модель базується на вивченні трендів ключових фінансових показників, таких як ліквідність, зобов'язання та рентабельність, і дозволяє визначити вірогідність фінансових труднощів.

Такий аналіз допоможе ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" вчасно вжити заходів для стабілізації фінансового стану і запобігти можливому банкрутству. Вільям Бівер радив аналізувати тренди показників діагностики банкрутства, які наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Система показників Бівера

| Показники                                               | Рекомендовані значення показників |                                      |                                   |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                         | Група I – стійкий фінансовий стан | Група II – за 5 років до банкрутства | Група III – за рік до банкрутства |
| Коефіцієнт Бівера                                       | 0,4-0,45                          | 0,17                                 | -0,15                             |
| Коефіцієнт загальної ліквідності                        | $\leq 3,2$                        | $\leq 2,0$                           | $\leq 1,0$                        |
| Рентабельність капіталу за чистим прибутком             | 6-8                               | 4                                    | -22                               |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу             | $\leq 0,37$                       | $\leq 0,50$                          | $\leq 0,80$                       |
| Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом | 0,4                               | $\leq 0,30$                          | $\approx 0,06$                    |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Результати аналізу фінансового стану ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" за допомогою моделі Бівера, засновані на даних табл. 2.12, були узагальнені у табл. 2.13. У цій таблиці показано розрахунки ключових показників і класифікація їх за групами ризику, що дозволяє зрозуміти потенційні фінансові загрози для підприємства.

Таблиця 2.13 – Оцінка ймовірності банкрутства ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" за моделлю Бівера

| Показники                                               | Попередній період | Звітний період | Характеристика показників |                |
|---------------------------------------------------------|-------------------|----------------|---------------------------|----------------|
|                                                         |                   |                | Попередній період         | Звітний період |
| Коефіцієнт Бівера                                       | 1,30              | -0,95          | I                         | III            |
| Коефіцієнт загальної ліквідності                        | 1,56              | 2,29           | III                       | II             |
| Рентабельність капіталу за чистим прибутком             | 9,78              | -1,78          | I                         | III            |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу             | 0,08              | 0,02           | I                         | I              |
| Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом | 0,09              | 0,12           | III                       | III            |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

За результатами аналізу, виконаного з використанням моделі Бівера для визначення ризику банкрутства у табл. 2.13, стає зрозуміло, що фінансова ситуація компанії у минулому відносилася до першої категорії - стабільного фінансового стану. Проте, в останньому звітному періоді ситуація суттєво погіршилася, що вимагає негайного аналізу показників, котрі прогнозують потенційне банкрутство наступного року.

Модель Бівера є частиною комплексних підходів для прогнозування фінансових проблем, які також включають оцінку ліквідності балансу. Ліквідність балансу характеризується можливістю покриття зобов'язань за рахунок активів, що швидко можуть бути конвертовані в готівку. Цей процес оцінюється через порівняння активів, відсортованих за ступенем ліквідності, з пасивами, впорядкованими за строком погашення.

Перша категорія активів (A1) включає найбільш ліквідні ресурси, зокрема готівку та короткострокові інвестиції. Друга категорія (A2) об'єднує

активи, що реалізуються швидко, такі як дебіторська заборгованість і отримані векселі. Їх ліквідність залежить від багатьох факторів, включно з ефективністю відвантаження продукції, обробкою банківських документів, швидкістю обігу документів, попитом на продукцію, її конкурентоспроможністю та платоспроможністю клієнтів.

Для перетворення виробничих запасів і незавершеного виробництва в продукцію, яка готова до продажу, і подальшої її конвертації в готівку потрібно значно більше часу. Ці активи класифіковані як третя категорія (A3), до якої також належать витрати майбутніх періодів і інші оборотні активи.

Четверта категорія (A4) містить активи, які важко реалізувати, включаючи довгострокові необоротні активи, зазначені в першій частині балансу активів.

Зобов'язання компанії групуються відповідно до термінів їх виконання:

- Найбільш нагальні зобов'язання (П1) охоплюють борги перед кредиторами за надані товари та послуги.

- Короткострокові зобов'язання (П2) охоплюють короткострокові позикові кошти, поточні зобов'язання в розрахунках і інші схожі зобов'язання, а також частину пасивів, що відносяться до витрат і платежів майбутніх періодів, які планується виплатити протягом наступних 12 місяців або протягом поточного операційного циклу.

- Довгострокові пасиви (П3) включають довгострокові банківські кредити та позики, а також зобов'язання, віднесені до другого і п'ятого розділів пасиву балансу, які не входять до другої категорії.

- Постійні пасиви (П4) становлять власні джерела фінансування, які компанія використовує на постійній основі.

Зіставлення ліквідних активів з короткостроковими зобов'язаннями дозволяє оцінити поточну ліквідність, а аналіз активів, що реалізуються повільно, порівняно з довгостроковими зобов'язаннями, відображає перспективну ліквідність компанії.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A_1 > P_1; A_2 > P_2; A_3 > P_3; A_4 \leq P_4$$

В табл. 2.14 наведено аналіз ліквідності балансу ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД".

Таблиця 2.14 – Аналіз ліквідності балансу ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"

| Активи                        | Значення        |                 | Пасиви                          | Значення        |                 | Платіжний надлишок (+) чи нестача (-) |                 |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------------|-----------------|
|                               | на поч. періоду | на кін. періоду |                                 | на поч. періоду | на кін. періоду | на поч. періоду                       | на кін. періоду |
| 1                             | 2               | 3               | 4                               | 5               | 6               | 7                                     | 8               |
| Найбільш ліквідні активи      | 8 658           | 9 131           | Найбільш термінові зобов'язання | 9154            | 6854            | -496                                  | 2 277           |
| Швидко реалізовувані активи   | 13 380          | 30 054          | Коротко-строкові зобов'язання   | 14 636          | 11 452          | -1 256                                | 18 602          |
| Повільно реалізовувані активи | 46 088          | 44 116          | Довго-строкові зобов'язання     | 16383           | 0               | 29 705                                | 44 116          |
| Важко-реалізовувані активи    | 338 467         | 521 603         | Постійні пасиви                 | 381 091         | 597 298         | -42 624                               | -75 695         |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

За даними, представленими в табл. 2.14, на початку звітної періоду підприємства ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" бракувало ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань. Цей факт вказує на складний фінансовий стан компанії, що вимагає ретельного аналізу та зосередженої уваги в майбутньому для запобігання потенційного банкрутства.

Аналіз, проведений з використанням багатокритеріальних моделей для оцінки ймовірності банкрутства, підтвердив серйозні проблеми в фінансовому стані компанії, вказуючи на значну ймовірність її неплатоспроможності. Однак, враховуючи можливі обмеження цих моделей, рекомендується провести додатковий аналіз за допомогою альтернативних методів, щоб отримати більш надійний висновок щодо фінансового майбутнього компанії.

Ще одним методом аналізу ризику банкрутства компанії є застосування моделей дискримінантного аналізу. Серед них особливо популярною є

багатофакторна модель Альтмана [24,50,57], розроблена у 1968 році. Ця модель використовує комплекс облікових індикаторів для виявлення фінансової кризи в компанії.

Модель Альтмана здобула широке визнання у міжнародній практиці завдяки наступним перевагам:

- 1) Вона включає обмежену кількість індикаторів, що знижує трудомісткість її застосування, при цьому забезпечуючи високу точність результатів;
- 2) Модель дозволяє проводити інтегральну оцінку та порівнювати фінансовий стан різних компаній;
- 3) Дані для розрахунку індикаторів легко доступні та містяться в стандартних фінансових звітах;
- 4) Модель не тільки дозволяє прогнозувати банкрутство, але й оцінювати рівень фінансового ризику.

У табл. 2.15 представлені результати застосування п'ятифакторної моделі Альтмана для аналізу ситуації на підприємстві ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД".

Таблиця 2.15 – Оцінка ймовірності банкрутства ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" за п'ятифакторною моделлю Альтмана

| Показники                                                                             | Методика розрахунку                                                     | Характеристика показника                           | Попередній період | Звітний період | Відхилення |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------|----------------|------------|
| 1                                                                                     | 2                                                                       | 3                                                  | 4                 | 5              | 6          |
| Частка власних оборотних коштів в активах ( $X_1$ )                                   | Власний оборотний капітал / Загальна вартість активів                   | Характеризує структуру капіталу                    | 0,16              | 0,14           | -0,02      |
| Рентабельність активів розрахована з використанням нерозподіленого прибутку ( $X_2$ ) | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) / Загальна вартість активів | Відображує рівень чистої прибутковості виробництва | -0,14             | -0,11          | 0,03       |
| Рентабельність активів ( $X_3$ )                                                      | Фінансовий результат від                                                | Характеризує прибутковість                         | 0,10              | -0,02          | -0,12      |

|                                                                   |                                                                   |                                                                                                         |             |             |       |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------|
|                                                                   | звичайної діяльності до оподаткування / Загальна вартість активів | основного та оборотного капіталу                                                                        |             |             |       |
| Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом (X4)   | Власний капітал (ринкова вартість) / Поточні зобов'язання         | Показує, скільки одиниць позичкових грошових засобів припадає на кожну одиницю власних грошових засобів | 4,34        | 20,61       | 16,27 |
| Коефіцієнт трансформації (X5)                                     | Чиста виручка / Загальна вартість активів                         | Відбиває дохідність суб'єкта господарювання                                                             | 0,44        | 0,37        | -0,06 |
| Z -показник                                                       | $1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$                      |                                                                                                         | 3,36        | 12,69       | 9,33  |
| Z -показник , для підприємств, акції яких не котируються на біржі | $0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5$             |                                                                                                         | 2,56        | 8,98        | 6,42  |
| Ймовірність банкрутства                                           |                                                                   |                                                                                                         | дуже низька | дуже низька |       |

*Джерело: розраховано автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Отримані дані про величину Z-показника за моделлю Альтмана інтерпретуються наступним чином:

- Значення Z менше ніж 1,8 свідчить про дуже високу ймовірність банкрутства;
- Показник Z між 1,8 та 2,7 вказує на високу ймовірність банкрутства;
- Якщо Z знаходиться в межах від 2,7 до 2,9, банкрутство є можливим;
- Значення Z вище 3 означає, що ймовірність банкрутства є дуже низькою.

Аналіз, виконаний згідно з п'ятифакторною моделлю Альтмана, показує, що ризик банкрутства для організації ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" протягом аналізованого періоду є дуже малим, оскільки значення Z-показника

перевищує 3. Ці результати контрастують з попередніми оцінками банкрутства цього ж підприємства, що вказує на потребу в подальшому аналізі з використанням інших методів для точнішого прогнозу.

На основі моделі Альтмана, британський науковець Роман Ліс [24,50] адаптував її до умов Великобританії. В табл. 2.16 представлені дані про ймовірність банкрутства ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" за моделлю Романа Ліса, де граничне значення оцінки становить 0,037.

Таблиця 2.16 – Оцінка ймовірності банкрутства ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" за моделлю Романа Ліса

| Показник                | Методика розрахунку                                 | Попередній період | Звітний період |
|-------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------|----------------|
| A                       | оборотні активи / загальна вартість активів         | 0,16              | 0,14           |
| B                       | операційний прибуток / загальна вартість активів    | 0,10              | -0,02          |
| C                       | нерозподілений прибуток / загальна вартість активів | -0,14             | -0,11          |
| D                       | власний капітал / позиковий капітал                 | 12,29             | 52,16          |
| Z -показник             | $Z = 0,063A + 0,092B + 0,057C + 0,001D$             | 0,024             | 0,053          |
| Ймовірність банкрутства |                                                     | висока            | низька         |

*Джерело: розраховано автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

За даними, представленими в табл. 2.16, компанія ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" має низьку ймовірність банкрутства протягом звітного періоду, оскільки обчислене значення Z-показника перевищує встановлений поріг у 0,037. Зважаючи на високий ризик банкрутства у попередні періоди, ця загроза може залишатися релевантною у майбутньому. Тому необхідно зосередитись на виявленні причин, що спричинили такий стан, і розробити ефективні стратегії для їх усунення на ранніх стадіях.

Модель Альтмана послужила основою для моделі Спрінгейта, яка була розроблена на основі аналізу 19 фінансових індикаторів. Модель Спрінгейта [24] демонструє 92% точності у прогнозуванні банкрутства, хоча іноді цей показник може знижуватись. Якщо Z-показник за цією моделлю нижче 0,862, то компанія вважається потенційним банкрутом. Результати за даною Спрінгейта для ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" представлені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Оцінка ймовірності банкрутства ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" за моделлю Спрінгейта

| Показник                | Методика розрахунку                                                  | Попередній період | Звітний період      | Відхилення |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|------------|
| 1                       | 2                                                                    | 3                 | 4                   | 5          |
| A                       | оборотні активи / загальна вартість активів                          | 0,16              | 0,14                | -0,02      |
| B                       | прибуток до сплати податків та процентів / загальна вартість активів | 0,10              | -0,02               | -0,12      |
| C                       | прибуток до сплати податків / короткострокові зобов'язання           | 2,75              | -0,92               | -3,67      |
| D                       | обсяг продажу / загальна вартість активів                            | 0,44              | 0,37                | -0,06      |
| Z-показник              | $Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$                                   | 2,46              | -0,37               | -2,83      |
| Ймовірність банкрутства |                                                                      | низька            | потенційний банкрут |            |

*Джерело: розраховано автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Результати аналізу фінансового стану ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" за вказаний період вказують на його погіршення. Протягом звітного періоду спостерігається зниження Z-показника, який опустився нижче прийнятного порога, що класифікує підприємство як потенційного банкрута.

Існуючі міжнародні методи оцінки банкрутства часто не приносять очікуваних результатів при застосуванні до українських компаній через різницю в ринкових умовах. В цьому контексті, український економіст О.Терещенко розробив універсальну дискримінантну модель, яка більше підходить для вітчизняних умов. Аналіз Z-показника для ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" за цією моделлю представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Оцінка ймовірності банкрутства ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" за універсальною дискримінантною моделлю

| Показник       | Методика розрахунку              | Попередній період | Звітний період | Відхилення |
|----------------|----------------------------------|-------------------|----------------|------------|
| 1              | 2                                | 3                 | 4              | 5          |
| X <sub>1</sub> | cash-flow / зобов'язання         | 0,28              | 0,80           | 0,52       |
| X <sub>2</sub> | валюта балансу / зобов'язання    | 13,29             | 53,16          | 39,87      |
| X <sub>3</sub> | чистий прибуток / валюта балансу | 0,10              | -0,02          | -0,12      |

| 1                       | 2                                                 | 3                | 4                | 5     |
|-------------------------|---------------------------------------------------|------------------|------------------|-------|
| X4                      | чистий прибуток / виручка від реалізації          | 0,22             | -0,05            | -0,27 |
| X5                      | запаси / виручка від реалізації                   | 0,26             | 0,19             | -0,06 |
| X6                      | виручка від реалізації / валюта балансу           | 0,44             | 0,37             | -0,06 |
| Z - показник            | $Z = 1,5X1 + 0,08X2 + 10X3 + 5X4 + 0,3X5 + 0,1X6$ | 3,70             | 5,13             | 1,43  |
| Ймовірність банкрутства |                                                   | Фінансово стійке | Фінансово стійке |       |

*Джерело: розраховано автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Результати, отримані з розрахунків, можна інтерпретувати відповідно до наступної шкали [44]:

- Значення Z більше 2 свідчить про фінансову стійкість підприємства, що вказує на відсутність ризику банкрутства;
- Значення Z між 1 та 2 означає, що фінансовий баланс підприємства порушений, проте з адекватним кризовим управлінням, банкрутство не є неминучим;
- Значення Z між 0 та 1 вказує на загрозу банкрутства, яка може бути уникнута шляхом вжиття санаційних заходів;
- Значення Z менше 0 класифікує підприємство як напівбанкрут.

Згідно з даними з табл. 2.18, як і в результати інших застосованих моделей, фінансовий стан підприємства є стабільним.

У 1977 році британські науковці Таффлер і Тішоу [44] розробили чотирифакторну модель, що дозволяє детально оцінити фінансовий стан компанії. Згідно з цією моделлю, критичне значення Z-показника становить 0,25. Значення Z-показника понад 0,3 вказує на сприятливі довгострокові перспективи фірми, в той час як показник нижче 0,2 сигналізує про високу ймовірність банкрутства. Оцінки за цією моделлю можна знайти у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Оцінка ймовірності банкрутства ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" за моделлю Таффлера і Тішоу

| Показник                | Методика розрахунку                                      | Попередній період | Звітний період | Відхилення |
|-------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------|----------------|------------|
| A                       | операційний прибуток / короткострокові зобов'язання      | 2,76              | -0,90          | -3,65      |
| B                       | оборотні активи / загальна сума зобов'язань              | 2,15              | 7,29           | 5,14       |
| C                       | короткострокові зобов'язання / загальна вартість активів | 0,04              | 0,02           | -0,02      |
| D                       | виручка від реалізації / загальна вартість активів       | 0,44              | 0,37           | -0,07      |
| Z - показник            | $Z = 0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D$                      | 1,82              | 0,54           | -1,28      |
| Ймовірність банкрутства |                                                          | висока            | висока         |            |

*Джерело: розраховано автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Дані з табл. 2.19, що базуються на моделі Таффлера і Тішоу, вказують на погіршення фінансового стану підприємства протягом досліджуваного періоду, що відповідає аналізу з інших моделей оцінки ризику банкрутства. Значення Z-показника за цією моделлю демонструє високу ймовірність банкрутства на момент дослідження.

Крім того, значущим для оцінки банкрутства компаній є чотирифакторна R-модель, яка характеризується простотою застосування і чітко визначеними етапами розрахунків, але не враховує галузеві особливості підприємств. Згідно з цією моделлю, якщо показник R менше нуля, то банкрутство є майже неминучим. В діапазоні від 0 до 0,17 ризик банкрутства високий, від 0,18 до 0,31 - середній, від 0,32 до 0,41 - низький, а понад 0,42 - мінімальний ризик (до 10%). Результати за R-моделлю для аналізованого підприємства наведені в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Оцінка ймовірності банкрутства ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" за R-моделлю

| Показник                | Методика розрахунку                | Попередній період | Звітний період | Відхилення |
|-------------------------|------------------------------------|-------------------|----------------|------------|
| A                       | оборотний капітал / активи         | 0,16              | 0,13           | -0,03      |
| B                       | чистий прибуток / власний капітал  | 0,11              | -0,02          | -0,13      |
| C                       | виручка від реалізації / активи    | 0,44              | 0,37           | -0,07      |
| D                       | чистий прибуток / валовий прибуток | 0,32              | -0,22          | -0,54      |
| R - показник            | $R = 8,38A + B + 0,054C + 0,63D$   | 1,46              | 0,91           | -0,55      |
| Ймовірність банкрутства |                                    | низька            | низька         |            |

*Джерело: розраховано автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Так, згідно з виконаними розрахунками, на підприємстві ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" протягом аналізованого періоду спостерігається зниження ефективності діяльності. Незважаючи на це, показники все ще перебувають в межах, які вказують на ризик банкрутства менше ніж 10%. Для глибшого аналізу фінансового стану підприємства рекомендується застосувати також індикатор платоспроможності Конана і Гольдера [59]. Відповідні дані про фінансовий стан за цією моделлю зібрані в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Оцінка ймовірності банкрутства ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" за моделлю Конана і Гольдера

| Показник                | Методика розрахунку                                       | Попередній період | Звітний період | Відхилення |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------|----------------|------------|
| K <sub>1</sub>          | дебіторська заборгованість + грошові кошти/валюта балансу | 0,05              | 0,06           | 0,01       |
| K <sub>2</sub>          | постійний капітал / валюта балансу                        | 0,33              | 0,39           | 0,06       |
| K <sub>3</sub>          | фінансові витрати / виручка від реалізації                | 0,22              | 0,20           | -0,02      |
| K <sub>4</sub>          | витрати на персонал / додана вартість                     | 0                 | 9,3            | 9,30       |
| K <sub>5</sub>          | валовий прибуток / позиковий капітал                      | -0,98             | -4,17          | -3,19      |
| Z-показник              | $Z = 0,16K_1 - 0,22K_2 + 0,87K_3 + 0,10K_4 - 0,24K_5$     | 0,36              | 2,03           | 1,67       |
| Ймовірність банкрутства |                                                           | 25 %              | 10 %           |            |

*Джерело: розраховано автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Результати розрахунку Z-показника, представлені в табл. 2.21, оцінюються відповідно до співвідношень, наведених у табл. 2.22.

Таблиця 2.22 – Ймовірність банкрутства в залежності від значень Z-показника

| Значення Z                    | +0,48 | +0,21 | +0,002 | -0,026 | -0,068 | -0,087 | -0,107 | -0,131 | -0,164 |
|-------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ймовірність затримки платежів | 10    | 20    | 30     | 40     | 50     | 70     | 80     | 90     | 100    |

*Джерело: розраховано автором на основі даних ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Таким чином, результати, представлені в табл. 2.22, свідчать про те, що у попередньому періоді ймовірність банкрутства підприємства становила 25%, а у звітному періоді вона зменшилася до менш ніж 10%. Загалом, отримані результати оцінки ймовірності банкрутства вказують на негативну тенденцію у фінансовому стані підприємства. Враховуючи динаміку змін фінансових показників та показників виробничо-господарської діяльності, підприємству необхідно розпочати пошук причин виникнення негативної ситуації та розробку ефективного плану для вирішення проблем на ранньому етапі. Отже, для подальшого стримування розвитку кризових явищ та подолання їх наслідків, підприємству слід розробити та впровадити антикризове управління, враховуючи особливості ситуації на підприємстві та ринкову ситуацію в цілому.

#### **2.4 Розробка пропозицій щодо антикризового управління на підприємстві ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"**

Здійснений аналіз економічної діяльності та визначення кризового стану компанії ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" виявили, що протягом аналізованого періоду фінансові показники підприємства погіршились, а рівень чистого прибутку знизився. Комплексна діагностика ймовірності банкрутства підприємства показала, що ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" на даний момент не має значної загрози банкрутства, але при цьому всі методи показали, що

спостерігається погіршення показників, що в свою чергу може свідчити про початок розвитку кризових явищ на підприємстві. З огляду на складні економічні умови в країні, введення військового стану, проблемами в енергетиці та проблемами з трудовим потенціалом, підприємству важливо ретельно стежити за своїм фінансовим станом і вживати заходів для мінімізації ризиків банкрутства у коротко- та довгостроковій перспективах.

Визначивши, що підприємство ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД", стикається зі складнощами економічного середовища та внутрішніми викликами, можемо визначити потребу у розробці комплексної стратегії антикризового управління. Відповідно до аналізу фінансового стану та оперативної ефективності, необхідно вжити конкретних заходів для стабілізації ситуації та запобігання потенційним кризам.

Пропозиції щодо конкретних заходів, необхідних для мінімізації ризиків банкрутства наведені у табл. 2.23.

Таблиця 2.23 – Пропозиції щодо конкретних заходів, необхідних для мінімізації наслідків кризових процесів

| Пропозиції щодо необхідних заходів                    | Зміст пропозиції (заходу)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Проведення аналізу та діагностики стану підприємства. | Для глибокого розуміння поточної ситуації на підприємстві було обрано кілька методів аналізу:<br>1. Фінансовий аналіз - оцінка ключових показників фінансової звітності, включно з рентабельністю, ліквідністю, та структурою капіталу.<br>2. Оперативний аналіз - аналіз ефективності виробничих процесів, оборотності активів, та управління запасами.<br>3. Ризик-аналіз - оцінка потенційних зовнішніх та внутрішніх ризиків, що можуть вплинути на стабільність та розвиток підприємства. |
| Впровадження системи моніторингу                      | На основі даних аналізу, рекомендується розробити та впровадити систему показників-індикаторів, яка буде включати детальний набір метрик для постійного моніторингу та реагування на зміни у фінансовому та оперативному стані підприємства.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Пропонуються наступні організаційні заходи:           | Розробка і впровадження індикаторів<br>Індикатори банкрутства та фінансової стабільності включатимуть:<br>- Коефіцієнт поточної ліквідності<br>- Коефіцієнт швидкої ліквідності<br>- Динаміка чистого прибутку<br>- Рентабельність активів                                                                                                                                                                                                                                                     |

| 1                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пошук внутрішніх резервів       | Створення спеціалізованого комітету, який займатиметься аналізом внутрішніх ресурсів для ідентифікації потенційних заощаджень та оптимізації витрат.<br>Основні напрямки:<br>- Покращення управління матеріальними ресурсами<br>- Оптимізація процесів<br>- Реорганізація структури управління                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ризик-менеджмент                | Призначення ризик-менеджера, що відповідатиме за впровадження рекомендованих заходів, виявлення та моніторинг ризиків. Розробка стратегії мінімізації ризиків через диверсифікацію діяльності та посилення внутрішніх аудитів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Технічні та інформаційні заходи | Впровадження ERP-системи<br>Детальне планування впровадження системи SAP ERP для інтеграції всіх аспектів управління на підприємстві, включно з фінансами, логістикою, кадрами, та управлінням якістю.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Навчання персоналу              | Організація навчальних курсів для співробітників для підвищення їх компетенцій в роботі з новою системою, що дозволить максимально використати її потенціал для аналізу та управління.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Фінансування та бюджетування    | Визначення вартості заходів.<br>Розробка детального бюджету проекту, включаючи прямі та непрямі витрати на впровадження системи, оплату праці спеціалістів, а також необхідні інвестиції в інфраструктуру та технічне оснащення.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Залучення ресурсів              | Для фінансування антикризових заходів приватному підприємству необхідно залучити зовнішні ресурси. Можливі джерела включають:<br>- Комерційні кредити - взяття коротко- та довгострокових кредитів від комерційних банків за конкурентоспроможними ставками.<br>- Приватні інвестиції - залучення коштів від приватних інвесторів, які зацікавлені у розвитку та розширенні бізнесу.<br>- Венчурне фінансування - співпраця з венчурними фондами, які спеціалізуються на інвестиціях у проекти з великим потенціалом розвитку.<br>- Лізинг - використання лізингових угод для придбання необхідного обладнання та технологій без необхідності великих початкових інвестицій.<br>- Краудфандинг - проведення кампаній на платформах краудфандингу для залучення коштів від широкої аудиторії з низьким порогом входу.<br>- Ці джерела фінансування допоможуть підприємству покрити витрати на впровадження антикризових заходів, одночасно забезпечуючи гнучкість у фінансовому плануванні та зменшення залежності від одного джерела коштів. |

*Джерело: узагальнено автором на основі даних ГП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"*

Для реалізації цих заходів на підприємстві необхідно створити штатну посаду кризис-менеджера, в обов'язки якого ввійдуть реалізація на практиці запропонованих заходів, а також:

своєчасне надання всієї необхідної інформації керівництву підприємства і керівникам підрозділів;

виявлення причин та факторів виникнення кризи,

здійснення вибору відповідних форм, методів та засобів для виявлення та подолання кризових явищ на підприємстві;

розробка стратегії його розвитку, визначення основних завдань реорганізаційної політики, здійснення делегування повноважень.

Діяльність кризис-менеджера має бути підпорядкована системі запобігання банкрутству підприємства. Дана система представлена у дод. Е.

Представлена структурно-логічна схема відображає узагальнений алгоритм роботи кризис-менеджера на підприємстві. Вона визначає три основні етапи його діяльності:

- формування основних елементів системи запобігання банкрутству;
- наліз альтернативних рішень у разі виникнення ризиків банкрутства;
- прийняття рішення щодо шляхів збереження чи ліквідації підприємства.

Включення до штату кризис-менеджера дозволить:

- скоротити час на виявлення кризових явищ та визначення їх причин;
- підвищити швидкість обміну інформацією між підрозділами, так як буде ланка, яка зв'язує взаємодію всіх підрозділів;
- підвищити ефективність впровадження програм щодо подолання кризових явищ на підприємстві.

## Висновки за розділом 2

У другому розділі було проведено аналіз виробничо-господарської діяльності ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" з метою виявлення кризових явищ в роботі підприємства та визначення напрямів антикризової діяльності адекватних стану підприємства в досліджуваному періоді.

Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності показав негативний стан основних засобів, які зношені на 53,50%. Це вказує на використання застарілих ресурсів, що потребують оновлення. Крім того, була виявлена негативна динаміка показників ефективності використання основних засобів. Аналіз трудових ресурсів свідчить про ефективне використання робочої сили, а також про те, що продуктивність праці на підприємстві залишається на досить високому рівні.

Аналіз фінансового стану підприємства показав низьку ефективність діяльності, оскільки чистий прибуток зменшився на 50,801 тис. грн або 126,93%. Проте підприємство залишається платоспроможним та має достатньо ліквідних коштів.

SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз вказують на великий потенціал ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД", який не використовується повністю. Підприємство має широкий спектр послуг у порівнянні з конкурентами, що дозволяє збільшити обсяги надання послуг за умов зростання попиту. Однак, підприємство має і слабкі сторони, зокрема застарілу технологічну базу та неповне використання наявних потужностей.

Проведена оцінка ймовірності настання банкрутства показала негативну тенденцію змін у фінансовому стані підприємства. Враховуючи динаміку змін фінансових показників та показників виробничо-господарської діяльності, підприємству необхідно визначити причини негативної ситуації та розробити напрями антикризової діяльності, які б дозволили вирішити проблему можливого банкрутства на ранніх стадіях розвитку кризових явищ. Буди запропоновані організаційно-економічні та технологічні заходи.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі аналізується теоретичні аспекти визначення категорії «антикризове управління», її складових, методів оцінки та напрями визначення антикризових заходів, які б дозволили підприємству здійснювати дієві заходи щодо мінімізації негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність та сталий розвиток вітчизняних підприємств. Цей підхід до управління характеризується як комплексний, оскільки зосереджений на превентивних заходах щодо недопущення кризових ситуацій, виявленні їх причин, типів, фаз розвитку криз, закономірностях протікання, можливих шляхах розвитку та визначенні інструментів для виходу з кризи, з метою забезпечення стабільності та подальшого розвитку підприємства. Підкреслено, що комбіноване застосування економічних та фінансових індикаторів є ефективним для діагностування можливостей виникнення та погіршення різних стадій банкрутства, починаючи з неспроможності покриття власних зобов'язань, закінчуючи юридичним банкрутством. Наголошене саме на необхідності визначення напрямів антикризової діяльності підприємства та доцільності впровадження системи антикризового управління на досліджуваному підприємстві. Зазначено, що таке управління є корисним як для фінансово стабільних підприємств, так і для тих, які вже зіткнулися з кризовими явищами. В умовах сталого розвитку основна роль антикризового управління полягає у запобіганні фінансових ускладнень та вжитті профілактичних заходів, а у кризових обставинах - у вирішенні існуючих проблем та покращенні фінансового стану підприємства.

У другому розділі здійснено детальний огляд виробничо-економічної діяльності підприємства. ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД" – приватне спеціалізоване підприємство з ремонту та будівництва автомобільних доріг. Основною метою діяльності цього підприємства є отримання прибутку від надання послуг з будівництва, ремонту та утримання доріг, вулиць, інженерних споруд і благоустрою територій.

Аналіз ключових аспектів виробничої діяльності виявив, що підприємство опирається на застаріле обладнання, що негативно впливає на його продуктивність. Рекомендовано оновлення основних засобів для збереження і підвищення виробничих потужностей. Також було виявлено зниження показників ефективності використання цих засобів.

З іншого боку, аналіз робочих ресурсів підтвердив ефективне використання робочої сили на підприємстві, що є позитивним аспектом його діяльності. Проте спостерігається негативна динаміка в показниках руху робочої сили, пов'язана з частою зміною молодих та низькокваліфікованих працівників, а також з недосконалою системою мотивації персоналу. Також в наступному за звітним періоді ситуація з персоналом може погіршитися у зв'язку з воєнними діями на території країни.

Результати проведено SWOT та PESTLE аналізів свідчать про достатньо високий потенціал підприємства завдяки якому підприємство намагається протистояти негативному впливу факторів зовнішнього середовища. Використовувані сировина та матеріали відповідають міжнародним стандартам якості, а підприємство має висококваліфікованих працівників та значну матеріально-технічну базу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та зменшенню впливу зовнішніх факторів, таких як скорочення виробництва і зростання витрат. Автоматизація та модернізація устаткування завдяки сучасним технологіям дорожнього будівництва і високоефективній спецтехніці можуть допомогти вирішити ці проблеми. Велика залежність від державного фінансування може бути знижена шляхом підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема через підвищення конкурентоспроможності для отримання тендерних замовлень.

Однак, фінансовий аналіз виявив зниження чистого прибутку на 50801 тис. грн., що становить 126,93% зменшення, сигналізуючи про низьку ефективність операційної діяльності. Незважаючи на це, підприємство залишається ліквідним та платоспроможним, що дозволяє йому залишатися стійким в короткостроковій перспективі.

Аналіз можливості банкрутства вказує на негативні тенденції у фінансовому стані підприємства, що вимагає визначення напрямів антикризової діяльності та розробки та впровадженню антикризових заходів для запобігання подальшому погіршенню ситуації та подолання можливих наслідків кризи.

Пропонується провести організаційно - економічні та технологічні заходи. В якості організаційних заходів найбільш дієвими є:

- впровадження на підприємстві системи індикаторів кризового стану та підприємстві систему показників-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства задля проведення систематичної експрес-діагностики та фундаментальної діагностики, раз на півроку,

- впровадження на підприємстві системи пошуку внутрішніх резервів по відновленню відновленні платоспроможності у вигляді структурно-логічного графу, який дозволить здійснювати пошук внутрішніх резервів відновлення платоспроможності підприємства.

- створення штатної посади ризик-менеджера, до обов'язків якого будуть

відноситися пошук дієвих напрямів антикризового управління, узгодження їх з керівництвом підприємства та контроль за реалізацією їх на практиці. Також його обов'язком буде за досягнутими результатами.

- купівля та використання інформаційної бази, яка передбачає автоматизацію системи управління ресурсами підприємства в цілому. Застосування цієї системи сприятиме вдосконаленню антикризового управління шляхом постійного моніторингу та контролю поточного стану підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.О. Економічна діагностика : практикум. В : ВНТУ, 2012. 91 с.
2. Білик М. Д. Фінансовий аналіз : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2011. 592 с.
3. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством // *Регіональні перспективи*, 2013. № 7. С.60-63.
4. Бланк І. А. Антикризове фінансове управління підприємством. К.: Єльга, Ника – Центр, 2006. – 672 с.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Ц: ЦУЛ, 2014. 504 с.
6. Васильєва Т. А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія; за ред. Т. А. Васильєвої, О. Б. Афанасьєвої. С: Видавництво «Ярославна», 2013. 488 с.
7. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2015. 403 с.
8. Ветрова Н. М., Кузьміна Н.В. Про концептуальний підхід до формування інструментарію економічної діагностики // *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2011. № 41. С.16-20.
9. Господарський кодекс України від 04.02.2005 №2424-IV (Редакція станом на 08.03.2024) //База даних «Законодавство України»/ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 02.03.2024).
10. Державна служба статистики України // Офіційна сторінка. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.04.2024).
- 11.Електронний журнал «Ефективна економіка» URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення 11.04.2024)
12. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві //Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі, 2016. № 4. С. 15-27.

13. Квасницька Р. С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства / Р. С. Квасницька, І. М. Кордонець // Вісник Хмельницького національного ун-ту, 2015. №2. С.130-135 .
14. Квасовський О. А. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств /О. А. Квасовський, Г. В. Островська // Галицький економічний вісник, 2014. №2. С. 99-111.
15. Кирилюк Є. М. Економічне оцінювання: навч. посіб. Ч.: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2008. 223 с.
16. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. К. : Знання, 2013. 485 с.
17. Коваленко О. В. Методи антикризового управління підприємством/ О. В. Коваленко, С. В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2014. № 8. С.107-114.
18. Кодекс України з процедур банкрутства: від 18.10.2018 № 2597-VIII (Редакція станом на 08.03.2024) //База даних «Законодавство України»/ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2597-19> (дата звернення 13.04.2024).
19. Кожанова Є. П. Економічний аналіз: навч. посіб. Х.: ХНЄУ, 2009. 344 с.
20. Компанія «SAP». URL : <http://www.sap.com> (дата звернення 01.05.2024).
21. Кононенко О. О., Маханько О. І. Аналіз фінансової звітності. Х. : Фактор, 2012. 200 с.
22. Конституція України від 28.06.96 р №254к/96-ВР. (Редакція станом на 01.01.2020) //База даних «Законодавство України»/ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення 04.04.2024).
23. Костіна О. М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка, 2012. №4. С.91-97.
24. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. К. : КНТЕУ, 2005. 824 с.

25. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : КНТЕУ, 2012. 377 с.
26. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Затверджена наказом агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27 червня 1997 № 81 (Редакція станом на 27.06.1997) //База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97> (дата звернення 03.04.2024).
27. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Затверджено наказом Міністерства економіки України від 17.01.2001 № 10. (Редакція станом на 17.01.2001) //База даних «Законодавство України»/ВР України. URL : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2001\\_01\\_17/ME01007.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2001_01_17/ME01007.html) (дата звернення 04.04.2024).
28. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством : Економічні науки. О.: ОНЕУ. 2016. № 4. С. 142-146.
29. Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. В.: УНІВЕРСУМ, 2006. 167 с.
30. Мороз О. В., Шварц І. В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством : монографія. В.: УНІВЕРСУМ, 2006. 146 с.
31. Мовстенюк Н.Г. Методи діагностики банкрутства підприємств у сучасних умовах. В.: THEУ, 2015. URL : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/econrig\\_2015\\_1\\_6.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econrig_2015_1_6.pdf) (дата звернення 10.04.2024)

32. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 № 73 (Редакція станом на 03.01.2004) //База даних «Законодавство України»/ВР України. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення 04.04.2024).
33. Національні положення (стандарт) бухгалтерського обліку. //База даних «Законодавство України»/ВР України. URL : <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення 04.04.2024).
34. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 19.05.2024).
35. Панасенко О. В. Модель діагностики загрози банкрутства підприємств. Х. : Бизнес Информ, 2014. № 10. С. 69-73.
36. Паранчук С. В., Топій І.І. Елементи системи антикризового управління підприємством // *Ефективна економіка*, 2013. № 10. С.21-27.
- 37.Петряєва З. Ф. Організація і методика економічного аналізу : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни Х.: ХНЕУ, 2009. 236 с.
38. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 №318, (Редакція станом на 27.06.2013) //База даних «Законодавство України»/ВР України. URL <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0027-00/> (дата звернення 20.05.2024).
39. Про джерела фінансування дорожнього господарства України: Закон України від 18.09.1991 № 1562-ХІІ. (Редакція станом на 06.05.2023) //База даних «Законодавство України»/ВР України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1562-12> (дата звернення 21.05.2024).
40. Прогноз інфляції на 2024 рік. URL : <https://news.finance.ua/ru/news/-/434304/ozvuchen-prognoz-inflyatsii-na-2024-god>. (дата звернення 24.05.2024)
41. Публічні закупівлі ProZorro. URL : <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення 25.05.2024)

42. Пушкар А. І. Антикризове управління: моделі, стратегії, механізми. Наукове вид. Х.: «Друкарський дім «Папірус», 2013. 297 с.
43. Родченко В. В. Концептуальні підходи до проблеми побудови системного антикризового управління підприємством. URL : <http://masters.donntu.org/2011/iem/potatuev/library/article03.htm> (дата звернення 15.05.2024)
44. Сабадаш В. В., Коваленко Є.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства: порівняльні оцінки // *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 2. С.126-132.
45. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент підприємств: прикладні питання з аналізом ділових ситуацій. К.: Друкарський дім «Максимум», 2014. 600 с.
46. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Д.: ІЕП НАН, 2010. 503 с.
47. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : Центр учбової літератури, 2014. 568 с.
48. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
49. Смолінська А. В. Антикризове управління підприємством в умовах ринкової економіки // Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64/Vchtei\\_2014\\_2\\_26](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/Vchtei_2014_2_26) (дата звернення 29.04.2024)
50. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання К.: КНЕУ, 2013. 554 с.
51. Тимошенко О. В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства // *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Т. : ТНЕУ*, 2016, С. 87-92 .
52. Ткаченко А. М. Антикризове управління як один з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства // *Економічний вісник*. 2010. №3. С. 122-124.
53. Трухан О. Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами // *Вісник ЖДТУ «Економічні науки»*. 2014. №11. С.137-140.

54. Фінансовий портал «Минфин». URL : <http://index.minfin.com.ua/index/infl/?2023> (дата звернення 22.04.2024)
55. Хандій О. О. Антикризіві інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 14. С. 186-192 .
56. Цивільний кодекс України 16 січня 2003 № 435-IV. Редакція станом на 27.04.2024 № 435-IV) //База даних «Законодавство України»/ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 13.04.2024).
57. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства // *Економічний простір*. 2010. №37. С. 277-282.
58. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: МАУП, 2015. 256 с.
59. Шапурова О. О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств // *Економіка та держава*. 2015. №8. С.34-39.
60. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2012. 196 с.
61. Шершньова З. Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. URL : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_2\\_1/1404.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/1404.pdf). (дата звернення 17.04.2024).
62. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : Знання, 2012. 335 с.
63. Щембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства та обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Д.:НМАУ, 2002. 456 с

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.

| Актив                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1                                                                       | 2            | 3                                 | 4                                |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |              |                                   |                                  |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000         | 561                               | 507                              |
| первісна вартість                                                       | 1001         | 769                               | 1055                             |
| накопичена амортизація                                                  | 1002         | 208                               | 548                              |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005         | 6 320                             | 3 139                            |
| Основні засоби                                                          | 1010         | 338 467                           | 521 603                          |
| первісна вартість                                                       | 1011         | 849 979                           | 1 122 309                        |
| знос                                                                    | 1012         | 511 512                           | 600 706                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                | 1040         | -                                 | -                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах             | 1065         | -                                 | -                                |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090         | -                                 | -                                |
| Усього за розділом I                                                    | 1095         | 345 348                           | 525 249                          |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |              |                                   |                                  |
| Запаси                                                                  | 1100         | 46 088                            | 44 116                           |
| Виробничі запаси                                                        | 1101         | 18 357                            | 23 286                           |
| Незавершене виробництво                                                 | 1102         | 27 731                            | 20 830                           |
| Готова продукція                                                        | 1103         | -                                 | -                                |
| Товари                                                                  | 1104         | -                                 | -                                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125         | 7 446                             | 9 471                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами     | 1130         | 1 628                             | 1 625                            |
| з бюджетом                                                              | 1135         | 1 943                             | 17 403                           |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136         | 1 908                             | 939                              |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів        | 1140         | -                                 | -                                |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків    | 1145         | -                                 | -                                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | 455                               | 616                              |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160         | -                                 | -                                |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165         | 8 658                             | 9 131                            |
| Рахунки в банках                                                        | 1167         | 8 658                             | 9 131                            |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170         | 26                                | 235                              |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190         | 518                               | 904                              |
| Усього за розділом II                                                   | 1195         | 66 762                            | 83 501                           |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200         | -                                 | -                                |
| Баланс                                                                  | 1300         | 412 110                           | 608 750                          |

## Продовження додатку А

| Пасив                                                                                                | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1                                                                                                    | 2            | 3                                  | 4                                 |
| I. Власний капітал                                                                                   |              |                                    |                                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                     | 1400         | 134 681                            | 236 028                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                      | 1401         | -                                  | -                                 |
| Капітал у дооцінках                                                                                  | 1405         | -                                  | -                                 |
| Додатковий капітал                                                                                   | 1410         | 307 521                            | 432 869                           |
| Резервний капітал                                                                                    | 1415         | -                                  | -                                 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                          | 1420         | (57 111)                           | (67 599)                          |
| Неоплачений капітал                                                                                  | 1425         | (4 000)                            | (4 000)                           |
| Вилучений капітал                                                                                    | 1430         | ( - )                              | ( - )                             |
| Інші резерви                                                                                         | 1435         | -                                  | -                                 |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1495         | 381 091                            | 597 298                           |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                                                        |              |                                    |                                   |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                   | 1500         | -                                  | -                                 |
| Довгострокові кредити банків                                                                         | 1510         | -                                  | -                                 |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                      | 1515         | -                                  | -                                 |
| Довгострокові забезпечення                                                                           | 1520         | -                                  | -                                 |
| Цільове фінансування                                                                                 | 1525         | 16 383                             | -                                 |
| Благодійна допомога                                                                                  | 1526         | -                                  | -                                 |
| Інвестиційні контракти                                                                               | 1535         | -                                  | -                                 |
| Призовий фонд                                                                                        | 1540         | -                                  | -                                 |
| Усього за розділом II                                                                                | 1595         | 16 383                             | -                                 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                             |              |                                    |                                   |
| Короткострокові кредити банків                                                                       | 1600         | -                                  | -                                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610         | -                                  | -                                 |
| товари, роботи, послуги                                                                              | 1615         | 9 154                              | 6 854                             |
| розрахунками з бюджетом                                                                              | 1620         | 1 877                              | 234                               |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1621         | -                                  | -                                 |
| розрахунками зі страхування                                                                          | 1625         | 180                                | 241                               |
| розрахунками з оплати праці                                                                          | 1630         | 250                                | 1 033                             |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                           | 1635         | 1 721                              | 1 872                             |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                        | 1645         | 745                                | 745                               |
| Поточні забезпечення                                                                                 | 1660         | -                                  | -                                 |
| Доходи майбутніх періодів                                                                            | 1665         | -                                  | -                                 |
| Інші поточні зобов'язання                                                                            | 1690         | 709                                | 473                               |
| Усього за розділом III                                                                               | 1695         | 14 636                             | 11 452                            |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,<br>утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700         | -                                  | -                                 |
| Баланс                                                                                               | 1900         | 412 110                            | 608 750                           |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 р.

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття                                                                                    | Код<br>рядка | За<br>звітний<br>період | За попередній<br>рік |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|----------------------|
| 1                                                                                         | 2            | 3                       | 4                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                            | 2000         | 226 397                 | 179 951              |
| Чисті зароблені страхові премії                                                           | 2010         | -                       | -                    |
| премії підписані, валова сума                                                             | 2011         | -                       | -                    |
| премії, передані у перестраховування                                                      | 2012         | -                       | -                    |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума                                            | 2013         | -                       | -                    |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                                | 2014         | -                       | -                    |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                              | 2050         | (274 173)               | (210 500)            |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                             | 2070         | -                       | -                    |
| Валовий: прибуток                                                                         | 2090         |                         |                      |
| збиток                                                                                    | 2095         | (47 776)                | (30 549)             |
| Дохід від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                                     | 2105         | -                       | -                    |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                        | 2110         | -                       | -                    |
| зміна інших страхових резервів, валова сума                                               | 2111         | -                       | -                    |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                                   | 2112         | -                       | -                    |
| Інші операційні доходи                                                                    | 2120         | 50 171                  | 81 549               |
| у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю   | 2121         | -                       | -                    |
| дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції       | 2122         | -                       | -                    |
| дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                              | 2123         | -                       | -                    |
| Адміністративні витрати                                                                   | 2130         | (8 722)                 | (8 284)              |
| Витрати на збут                                                                           | 2150         | ( - )                   | ( - )                |
| Інші операційні витрати                                                                   | 2180         | (3 943)                 | (2 358)              |
| у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181         | -                       | -                    |
| витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції     | 2182         | -                       | -                    |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                                 | 2190         | -                       | 40 358               |
| збиток                                                                                    | 2195         | (10 270)                | ( - )                |
| Дохід від участі в капіталі                                                               | 2200         | -                       | -                    |
| Інші фінансові доходи                                                                     | 2220         | -                       | -                    |
| Інші доходи                                                                               | 2240         | 45 332                  | 39 489               |
| у тому числі: дохід від благодійної допомоги                                              | 2241         | -                       | -                    |
| Фінансові витрати                                                                         | 2250         | ( - )                   | ( - )                |
| Втрати від участі в капіталі                                                              | 2255         | ( - )                   | ( - )                |
| Інші витрати                                                                              | 2270         | (45 550)                | (39 534)             |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                                 | 2275         | -                       | -                    |

## Продовження додатку Б

| 1                                                                  | 2    | 3        | 4      |
|--------------------------------------------------------------------|------|----------|--------|
| Фінансовий результат до оподаткування:<br>прибуток                 | 2290 | -        | 40 313 |
| збиток                                                             | 2295 | (10 488) | ( - )  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                              | 2300 | (368)    | ( - )  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після<br>оподаткування | 2305 | -        | -      |
| Чистий фінансовий результат:<br>прибуток                           | 2350 | -        | 40 313 |
| збиток                                                             | 2355 | (10 856) | ( - )  |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття                                                                 | Код<br>рядка | За<br>звітний<br>період | За попередній<br>рік |
|------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|----------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                  | 2400         | -                       | -                    |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                              | 2405         | -                       | -                    |
| Накопичені курсові різниці                                             | 2410         | -                       | -                    |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних<br>підприємств | 2415         | -                       | -                    |
| Інший сукупний дохід                                                   | 2445         | -                       | -                    |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                                  | 2450         | -                       | -                    |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом               | 2455         | -                       | -                    |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                               | 2460         | -                       | -                    |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                        | 2465         | (10 856)                | 40 313               |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код<br>рядка | За<br>звітний<br>період | За попередній<br>рік |
|----------------------------------|--------------|-------------------------|----------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500         | 178 305                 | 153 465              |
| Витрати на оплату праці          | 2505         | 50 698                  | 42 560               |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510         | 10 804                  | 15 193               |
| Амортизація                      | 2515         | 13 775                  | 13 449               |
| Інші операційні витрати          | 2520         | 26 301                  | 14 989               |
| Разом                            | 2550         | 279 883                 | 239 656              |

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті                                               | Код<br>рядка | За<br>звітний<br>період | За попередній<br>рік |
|------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|----------------------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600         | -                       | -                    |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605         | -                       | -                    |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610         | -                       | -                    |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615         | -                       | -                    |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650         | -                       | -                    |

Таблиця – PESTLE-аналіз ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"

| Політичні (P)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Економічні (E)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не стабільна політична ситуація в країні.</li> <li>2. Відсутність прозорості у розподілі державних тендерів на проведення будівельних та ремонтних робіт у дорожній галузі.</li> <li>3. Високий рівень корупції.</li> <li>4. Гармонізація національних законодавчих стандартів будівництва доріг з європейськими нормами на законодавчому рівні.</li> <li>5. Поступова активізація зусиль уряду, спрямованих на розвиток дорожнього господарства.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ріст рівня інфляції.</li> <li>2. Скорочення державного фінансування.</li> <li>3. Нестабільний курс валют.</li> <li>4. Нестача бюджетних коштів на реконструкцію та будівництво доріг у країні.</li> <li>5. Збільшення цін на сировину та матеріали.</li> <li>6. Недосконалість електронної системи публічних закупівель ProZorro.</li> </ol>                          |
| Соціальні (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Технологічні (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення вимог споживачів послуг (запит високої якості виконання робіт).</li> <li>2. Низька престижність праці у виробничій сфері.</li> <li>3. Демографічні зміни регіону.</li> <li>4. Суспільне незадоволення станом дорожньої інфраструктури країни.</li> <li>5. Зменшення кількості кваліфікованих кадрів на ринку праці.</li> </ol>                                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових інновацій у технології ремонту та утримання доріг.</li> <li>2. Велика вартість обладнання.</li> <li>3. Швидке просування технологій і методів улаштування дорожнього покриття.</li> <li>4. Скорочення виробництва і зростання витрат виробництва.</li> <li>5. Поява сучасних технологій дорожнього будівництва і високоефективної спецтехніки.</li> </ol> |
| Правові (L)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Екологічні (E)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність законодавчої бази.</li> <li>2. Жорсткі принципи стандартизації будівельних та ремонтних робіт.</li> <li>3. Зміна галузевих стандартів та відомчих нормативів.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Погіршення загального екологічного стану регіону.</li> <li>2. Можливість використання альтернативних джерел енергії.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                       |

## Додаток Г

Таблиця – SWOT-аналіз ПП "БІТУМ ШЛЯХ БУД"

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великий досвід роботи у галузі.</li> <li>2. Широкий спектр надання послуг в порівнянні з конкурентами.</li> <li>3. Відповідність використовуваної сировини та матеріалів національним стандартам якості.</li> <li>4. Наявність висококваліфікованих робітників.</li> <li>5. Збільшення продуктивності праці більшими темпами ніж заробітна плата.</li> <li>6. Наявність великої матеріально-технічної бази та інфраструктури.</li> <li>7. Наявність державного замовлення.</li> <li>8. Конкурентоспроможність послуг.</li> <li>9. Наявність налагоджених комерційних зв'язків з контрагентами.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великий знос основних засобів.</li> <li>2. Застаріла технологічна база.</li> <li>3. Погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.</li> <li>4. Значний загальний оборот робочої сили.</li> <li>5. Недосконала система мотивації працівників.</li> <li>6. Нестача власних оборотних коштів.</li> <li>7. Неповне використання наявних потужностей.</li> <li>8. Неефективна система планування виробничого процесу.</li> <li>9. Велика залежність від фінансування з боку держави.</li> </ol>                                     |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення долі ринку за рахунок демографічних змін, як наслідок зростання потреби на виконання робіт.</li> <li>2. Поява сучасних технологій дорожнього будівництва і високоефективної спецтехніки.</li> <li>3. Швидкий прогрес технологій і методів покладання дорожнього покриття в різних погодних умовах.</li> <li>4. Розвиток технологій, можливість автоматизації і модернізації устаткування у галузі.</li> <li>5. Поступова активізація зусиль уряду, спрямованих на розвиток дорожнього господарства (проведення тендерних закупівель у системі «ProZorro»).</li> </ol>                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Непрозорість у розподілі державних замовлень на проведення будівельних та ремонтних робіт у галузі.</li> <li>2. Зміна галузевих стандартів та відомчих нормативів.</li> <li>3. Зростання цін на сировину та матеріали.</li> <li>4. Велика вартість обладнання.</li> <li>5. Нестабільний курс валют.</li> <li>6. Скорочення виробництва і зростання витрат виробництва.</li> <li>7. Зменшення кількості кваліфікованих кадрів на ринку праці.</li> <li>8. Брак бюджетних коштів на реконструкцію та будівництво доріг у державі.</li> </ol> |

## Аналіз обсягів та структури виконаних робіт та послуг

| Вид робіт                                                                                  | Попередній період |                | Звітний період |                | Відхилення |             | Зміна в структурі, % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|------------|-------------|----------------------|
|                                                                                            | тис.грн           | Питома вага, % | тис.грн        | Питома вага, % | Абсолютне  | Відносне, % |                      |
| 1                                                                                          | 2                 | 3              | 4              | 5              | 6          | 7           | 8                    |
| Дохід від виконання робіт з утримання дорожньої мережі                                     | 68077             | 37,83          | 85416          | 37,73          | 17338,4    | 25,47       | -0,1                 |
| Роботи з поточного ремонту вулично-дорожньої мережі                                        | 41033             | 22,8           | 51645          | 22,81          | 10612,6    | 25,86       | 0,01                 |
| Роботи з капітального ремонту                                                              | 30826             | 17,13          | 38819          | 17,15          | 7993,5     | 25,93       | 0,02                 |
| Виконання проектних робіт                                                                  | 21085             | 11,72          | 26582          | 11,74          | 5497       | 26,07       | 0,02                 |
| Інші замовники (договірні роботи)                                                          | 10748             | 5,97           | 13539          | 5,98           | 2790,3     | 25,96       | 0,01                 |
| Роботи з капітального ремонту внутрішньоквартальних робіт                                  | 3789,3            | 2,11           | 4766,4         | 2,11           | 977,1      | 25,79       | 0                    |
| Поточний ремонт внутрішньоквартальних робіт                                                | 2975,7            | 1,65           | 3765,4         | 1,66           | 789,7      | 26,54       | 0,01                 |
| Інші замовники (утримання і прибирання під рекламними щитами, вивіз негабаритних відходів) | 758,3             | 0,42           | 985,4          | 0,44           | 227,1      | 29,95       | 0,01                 |
| Роботи з поточного ремонту мостів                                                          | 659               | 0,37           | 879,3          | 0,39           | 220,3      | 33,43       | 0,02                 |
| Чистий дохід від реалізації продукції                                                      | 179951            | 100            | 226397         | 100            | 46446      | 25,81       | 0                    |

Рисунок – Структурно-логічна схема функціонування системи запобігання банкрутству підприємства

