

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

Завідувач кафедри

« 27 » ТРАВНЯ 2025 року

рівень вищої освіти _____ перший (бакалаврський)

спеціальність _____ 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності,
сфери послуг та торгівлі

тема «Впровадження механізмів фінансової стабілізації в системі антикризового менеджменту підприємств» *

(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

_____ (підпис)

Мит
(підпис)

(підпис)

(підпис)

Засвідчую, що у цій роботі
немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповід-
них посилань

Здобувач (ка) Довг
(підпис)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ІНІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут

Кафедра Економіки підприємств та менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності, сфери послуг та торгівлі

ЗАТВЕРДЖУЮ


(підпис)

Завідувач кафедри
Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

« 24 » ТРАВНЯ 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Черняєвій Діані Андріївні
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Впровадження механізмів фінансової стабілізації в системі антикризового менеджменту підприємств

керівник роботи Михальченко Ганна Григорівна, д. е. н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «07» березня 2025 року № 5101-5/728

2. Строк подання здобувачем роботи «21» травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: 1. Теоретико-методологічні засади фінансової стабілізації підприємств у системі антикризового менеджменту.
2. Оцінка сучасного стану фінансової стабільності підприємства та системи його антикризового менеджменту (на прикладі ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»).
3. Розробка механізмів фінансової стабілізації в системі антикризового управління підприємством.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи
2	Обґрунтування теоретичної бази обраної проблеми
3	Розробка механізмів фінансової стабілізації в системі антикризового управління підприємством
4	Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику
5	Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення кваліфікаційної роботи
6	Подання роботи на кафедру, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи
7	Захист кваліфікаційної роботи у ЕК

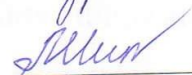
5. Дата видачі завдання «07» березня 2025 р.

Здобувач(ка)


(підпис)

Діана ЧЕРНЯЄВА
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить: 69 сторінок, 34 таблиці, 13 рисунків, 40 літературних джерел.

Мета дослідження - розробка та наукове обґрунтування механізмів забезпечення фінансової стабільності підприємств в умовах економічної кризи шляхом інтеграції їх у систему антикризового менеджменту.

Об'єкт дослідження - система антикризового управління підприємством.

Предмет дослідження - механізми забезпечення фінансової стабільності в системі антикризового менеджменту.

Завдання дослідження: вивчити теоретичні засади антикризового управління та поняття фінансової стабільності; провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства на прикладі; діагностувати кризові явища та слабкі місця у системі управління підприємством; запропонувати ефективні стабілізаційні механізми; оцінити результати впровадження запропонованих механізмів на базі підприємства.

Очікувані наслідки та їх новизна полягає у вдосконаленні методичних підходів до впровадження адаптивних механізмів фінансової стабілізації, які враховують динаміку зовнішнього середовища, специфіку ресурсного забезпечення підприємства та кризову чутливість його фінансової моделі.

Результати роботи докладалися і були апробовані на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, Всеукраїнському конкурсі студентських робіт.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА, КРИЗОВІ ЯВИЩА, СИСТЕМА РАНЬОГО РЕАГУВАННЯ, АДАПТИВНА СТРАТЕГІЯ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА.

ABSTRACT

The bachelor's thesis contains: 69 pages, 34 tables, 13 figures, 40 references.

The purpose of the study is to develop and scientifically substantiate mechanisms for ensuring the financial stability of enterprises in conditions of economic crisis by integrating them into the crisis management system.

The object of the study is the system of anti-crisis management of an enterprise.

The subject of the study is the mechanisms for ensuring financial stability in the system of anti-crisis management.

The objectives of the study are to examine the theoretical foundations of crisis management and the concept of financial stability; to analyse the financial and economic condition of an enterprise using an example; to diagnose crisis phenomena and weaknesses in the enterprise management system; to propose effective stabilisation mechanisms; to evaluate the results of implementing the proposed mechanisms at the enterprise.

The expected results and their novelty lie in the improvement of methodological approaches to the implementation of adaptive mechanisms of financial stabilisation that take into account the dynamics of the external environment, the specifics of the enterprise's resource provision and the crisis sensitivity of its financial model.

The results of the work were presented and tested at all-Ukrainian and international scientific and practical conferences, as well as at the All-Ukrainian competition of student works.

KEYWORDS: FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, INTEGRAL ASSESSMENT, CRISIS PHENOMENA, EARLY RESPONSE SYSTEM, ADAPTIVE STRATEGY, ECONOMIC SECURITY.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади фінансової стабілізації підприємств у системі антикризового менеджменту.....	9
1.1. Сутність і зміст антикризового менеджменту підприємства	9
1.2. Теоретичні підходи до формування фінансової стабільності підприємства	20
1.3. Методичні підходи до оцінювання фінансової стабільності підприємства	26
Висновки до розділу 1	38
Розділ 2. Оцінка сучасного стану фінансової стабільності підприємства та системи його антикризового менеджменту (на прикладі ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»)	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	39
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	41
2.3. Діагностика кризових явищ і ефективності системи антикризового менеджменту	45
Висновки до розділу 2	50
Розділ 3. Розробка механізмів фінансової стабілізації в системі антикризового управління підприємством	51
3.1. Концепція впровадження механізмів фінансової стабілізації ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала».....	51
3.2. Впровадження системи раннього реагування на ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала».....	54
3.3. Оцінка економічного ефекту впровадження системи раннього реагування на ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»	59
Висновки до розділу 3	61
Висновки	63
Список використаних джерел	68

ВСТУП

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності та кризовості, що створює суттєві ризики для функціонування суб'єктів господарювання. Зокрема, наслідки глобальних економічних потрясінь, пандемічних викликів, геополітичних загроз, інфляційних сплесків та енергетичних шоків актуалізували необхідність пошуку ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості підприємств [1; 2].

В умовах постійного ускладнення зовнішнього середовища важливим завданням стає впровадження механізмів фінансової стабілізації, які дозволяють знизити рівень ризиків, забезпечити платоспроможність, уникнути втрати ринкових позицій та запобігти банкрутству [3; 4]. Проблема розробки ефективних стабілізаційних інструментів особливо актуальна для українських підприємств, що працюють в умовах тривалого періоду економічної трансформації, військових дій і руйнування логістичних зв'язків [5].

Питання фінансової стабільності та антикризового менеджменту є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних науковців. Так, І. О. Бланк акцентує увагу на системному аналізі ліквідності й платоспроможності як ключових індикаторів стійкості підприємства [6]. Т. І. Єфіменко досліджує стратегічні напрями антикризового управління на основі інтеграції фінансової безпеки [7], а О. М. Поддєрьогін наголошує на ролі бюджетування та фінансового контролю в умовах нестабільності [8]. У працях Е. Альтмана обґрунтовано модель прогнозування ризику банкрутства Z-score [9], яка широко застосовується у світовій практиці.

Попри наявність напрацювань, значна частина існуючих методик недостатньо враховує потреби підприємств у гнучких, адаптивних і сценарно орієнтованих підходах до стабілізації фінансового стану, що й зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою роботи є розробка та наукове обґрунтування механізмів

забезпечення фінансової стабільності підприємств в умовах економічної кризи шляхом інтеграції їх у систему антикризового менеджменту.

Завдання дослідження:

- вивчити теоретичні засади антикризового управління та поняття фінансової стабільності;
- провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства на прикладі;
- діагностувати кризові явища та слабкі місця у системі управління підприємством;
- запропонувати ефективні стабілізаційні механізми;
- оцінити результати впровадження запропонованих механізмів на базі підприємства.

Об'єкт дослідження – система антикризового управління підприємством.

Предмет дослідження – механізми забезпечення фінансової стабільності в системі антикризового менеджменту.

У процесі дослідження застосовано комплекс методів: для визначення теоретико-методологічних засад фінансової стабілізації підприємств у системі антикризового менеджменту використано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, системного та порівняльного підходів; з метою оцінки сучасного стану фінансової стабільності підприємства та системи його антикризового менеджменту - фінансовий аналіз (коефіцієнтний, горизонтальний, вертикальний), SWOT-аналіз, динамічні ряди; задля розробки механізмів фінансової стабілізації в системі антикризового управління підприємством - економіко-математичне моделювання, експертні оцінки, сценарний аналіз, графоаналітичні методи.

Для виконання завдань використано фінансову звітність ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» за 2021–2024 роки; статистичні дані Державної служби статистики України та НБУ; нормативно-правові акти України (Закон України «Про банкрутство», Податковий кодекс України, Бюджетний кодекс); наукову

літературу, аналітичні доповіді та звіти.

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні методичних підходів до впровадження адаптивних механізмів фінансової стабілізації, які враховують динаміку зовнішнього середовища, специфіку ресурсного забезпечення підприємства та кризову чутливість його фінансової моделі.

Результати дослідження мають практичну цінність для менеджерів, аналітиків і власників підприємств, які можуть використовувати запропоновані механізми для стабілізації фінансового стану, підвищення керованості грошовими потоками, зниження ризику банкрутства та відновлення конкурентних позицій у кризових умовах.

Результати роботи докладалися і були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції, присвяченій 25-ій річниці Конституції України (м. Бахмут, 2021 р.), VI Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Бахмут, 2022 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік і право в умовах сучасних викликів» (м. Полтава, 2022 р.), VI Міжнародній науково-практичній конференції та VII Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Студенти та молодь – для майбутнього країни» (м. Бахмут, м. Харків, 2023 р.), VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій» (м. Харків, 2025 р.), Всеукраїнському конкурсі студентських робіт (2024 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність і зміст антикризового менеджменту підприємства

У сучасних умовах господарювання підприємства все частіше зіштовхуються з загрозами, що несуть ризики втрати фінансової стабільності, зниження ліквідності та конкурентоспроможності. В таких умовах ключову роль відіграє антикризове управління – цілеспрямована система управлінських рішень, покликана не лише долати наслідки криз, але й попереджувати їх виникнення.

Антикризове управління (АКУ) – це одна з найважливіших функціональних сфер менеджменту, що охоплює стратегічне, тактичне і оперативне реагування на загрози та збої в діяльності підприємства. Систематизація наукових підходів до трактування антикризового управління наведена в табл. 1.1:

Таблиця 1.1

Теоретичні визначення поняття «антикризове управління»*

Автор	Визначення поняття «антикризове управління»
Бланк І. О. [6]	Цілеспрямований процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на виведення підприємства з кризи
Прокопенко Л. О. [3]	Комплекс дій щодо управління підприємством у критичних ситуаціях з урахуванням постійного моніторингу та адаптації до змін
Єлісєєва О. І. [2]	Діяльність, спрямована на запобігання банкрутству, реструктуризацію боргів і активів, відновлення прибутковості
Поддєрьогін О. М. [8]	Сукупність інструментів фінансового і виробничого управління, що забезпечують відновлення ефективного функціонування в кризі

* Джерело: складено автором за даними [2, 3, 6, 8]

За результатами узагальнення визначень поняття «антикризове управління підприємством» (табл. 1.1) сформовано визначення.

Антикризове управління підприємством – це інтегрована система управлінських дій, спрямована на своєчасну ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх загроз, фінансову стабілізацію, адаптацію до змін та забезпечення життєздатності підприємства шляхом моніторингу, планування, реструктуризації та впровадження ефективних управлінських рішень у кризових умовах.

Антикризове управління реалізує ключові функції, які формують його зміст [1, 3, 6]:

Діагностична функція – передбачає оцінку внутрішнього стану підприємства, аналіз фінансових коефіцієнтів, виявлення симптомів потенційної кризи.

Прогностична функція – формування сценаріїв розвитку ситуації, моделювання ризиків і загроз.

Планувальна функція – розробка пакета антикризових заходів (реструктуризація, оптимізація витрат, стабілізація грошових потоків).

Організаційна функція – забезпечення впровадження рішень, розподіл повноважень, ресурсне забезпечення.

Контрольно-аналітична функція – моніторинг результатів, коригування дій, оцінка ефективності впроваджених заходів.

Ефективність антикризового управління підприємством значною мірою залежить від дотримання наступних принципів [1, 11]:

Превентивність – орієнтація на попередження кризи, а не лише її подолання.

Системність – комплексний підхід до аналізу взаємозв'язків усіх функціональних підсистем підприємства.

Гнучкість і адаптивність – здатність менеджменту швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Раціональність і економічність – ефективне використання обмежених ресурсів в умовах загострення кризи.

Пріоритет виживання підприємства – стратегічна мета полягає в збереженні бізнесу як цілісної економічної одиниці.

Антикризове управління має низку конкретних завдань, що поділяються за етапами:

Таблиця 1.2

Завдання антикризового управління за етапами*

Етап	Основні завдання
Діагностика	Аналіз фінансових звітів, виявлення зон ризику, ідентифікація внутрішніх слабкостей
Планування	Розробка стратегій реагування, визначення джерел фінансування, створення резервних фондів
Впровадження	Реалізація антикризових заходів: санація, реорганізація, зміна структури витрат
Контроль та оцінка	Моніторинг впроваджених рішень, аналіз результативності, проведення коригувальних дій

**Джерело: складено автором за [1; 4; 8]*

Таким чином, антикризове управління – це не лише інструмент реагування на вже наявну кризу, а й превентивна система забезпечення стабільного функціонування підприємства. Його ефективність базується на точному діагностуванні загроз, своєчасному реагуванні та впровадженні системних рішень. У сучасних умовах саме антикризовий менеджмент стає одним з визначальних чинників фінансової стійкості підприємства.

Кризові явища в діяльності підприємств мають багатовимірну природу і проявляються через різні форми дестабілізації, тому їх ефективне управління вимагає науково обґрунтованої класифікації. Систематизація криз дозволяє краще діагностувати їх природу, масштаб, швидкість розвитку та обрати адекватні управлінські інструменти для подолання наслідків.

Сучасні дослідники, зокрема Бланк І. О. [6], Поддєрьогін О. М. [8] та Прокопенко Л. О. [3], наголошують, що універсального критерію поділу криз не існує, проте на практиці використовують багатоаспектну класифікацію. У табл. 1.3 подано основні класифікаційні ознаки.

Цей поділ (табл. 1.3) дозволяє встановити, з яким типом кризи має справу підприємство, і відповідно підібрати механізми впливу.

Наприклад:

1. Внутрішні кризи пов'язані з недоліками в управлінні, ресурсах або

Таблиця 1.3

Класифікація криз у антикризовому управлінні*

Критерій класифікації	Типи криз
За джерелом виникнення	внутрішні (ендогенні), зовнішні (екзогенні)
За масштабом впливу	локальні, галузеві, регіональні, національні, глобальні
За глибиною прояву	поверхневі, структурні, системні
За швидкістю розвитку	раптові (шокові), латентні (повільні)
За тривалістю впливу	короткострокові, середньострокові, довгострокові
За функціональною сферою	фінансові, виробничі, управлінські, кадрові, збутові

**Джерело: складено автором за [2, 3; 6; 8]*

структурі підприємства (помилки менеджменту, неефективна політика закупівель, нераціональна організація виробництва). Зовнішні кризи виникають під впливом макроекономічних, політичних або екологічних факторів (інфляція, зростання цін на енергоносії, зміни податкової політики тощо) [2].

Антикризове управління використовує декілька стратегічних підходів залежно від типу та фази розвитку кризи, табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Підходи до управління кризами*

Підхід	Характеристика
Реактивний (reactive approach)	Застосовується після появи кризи; передбачає негайне втручання та локалізацію
Превентивний / проактивний (proactive approach)	Орієнтований на раннє виявлення загроз, використання індикаторів і прогнозування
Адаптивний (adaptive approach)	Забезпечує гнучке реагування на зміну умов, підлаштування стратегій у реальному часі
Інтегрований (integrated approach)	Поеднує різні рівні антикризового впливу: стратегічний, тактичний і оперативний

**Джерело: складено автором за [6, 13; 14; 15]*

У практиці антикризового управління сформувалися кілька ключових підходів, що визначають стратегії та інструменти реагування підприємства на кризові явища (табл. 1.4):

1. Реактивний підхід (reactive approach) [6]

1.1. Застосовується після виникнення кризи, коли ознаки дестабілізації вже очевидні.

1.2. Метою є мінімізація наслідків через термінове втручання: реструктуризація, скорочення витрат, екстрені кредити.

1.3. Основний недолік – обмежений простір для дій і високі втрати.

1.4. Використовується у класичних моделях реагування в умовах стихійних лих або економічних шоків.

2. Превентивний (проактивний) підхід (proactive approach) [13]

2.1. Орієнтований на раннє виявлення потенційних загроз та попередження їх розгортання.

2.2. Базується на діагностиці, прогнозуванні, системі раннього попередження (early warning system).

2.3. Підприємство створює резерви, плани реагування, проводить сценарне моделювання.

2.4. Цей підхід рекомендований у практиках організаційної стійкості (organizational resilience).

3. Адаптивний підхід (adaptive approach) [14]

3.1. Спрямований на гнучке налаштування управлінських дій у відповідь на зміну умов.

3.2. Передбачає відмову від жорстких стратегій, перехід до динамічного планування, диверсифікації ринків і процесів.

3.3. Ефективний за умов високої невизначеності, особливо в періоди геополітичних та енергетичних криз.

3.4. Детально обґрунтований у концепції Модель емерджентной стратегии Минтцберга (Mintzberg's emergent strategy model).

4. Інтегрований підхід (integrated approach) [15]

4.1. Поєднує елементи всіх трьох підходів: раннє попередження, оперативне реагування, гнучкість.

4.2. Ґрунтується на вбудованій у менеджмент системі антикризових процедур на всіх рівнях управління.

4.3. Забезпечує баланс між стратегічною і тактичною стабільністю.

4.4. Часто застосовується в моделях корпоративного управління ризиками (Enterprise Risk Management ERM).

Такі підходи широко використовуються в моделях «цикл антикризисного управління / crisis management cycle», запропонованих у працях зарубіжних дослідників, зокрема Генрі Мінцберга (Mintzberg, 2000) та Сіднея Фінкелштейна (Finkelstein, 2017) [14, 16], які наголошують на багатофазовому характері кризового менеджменту.

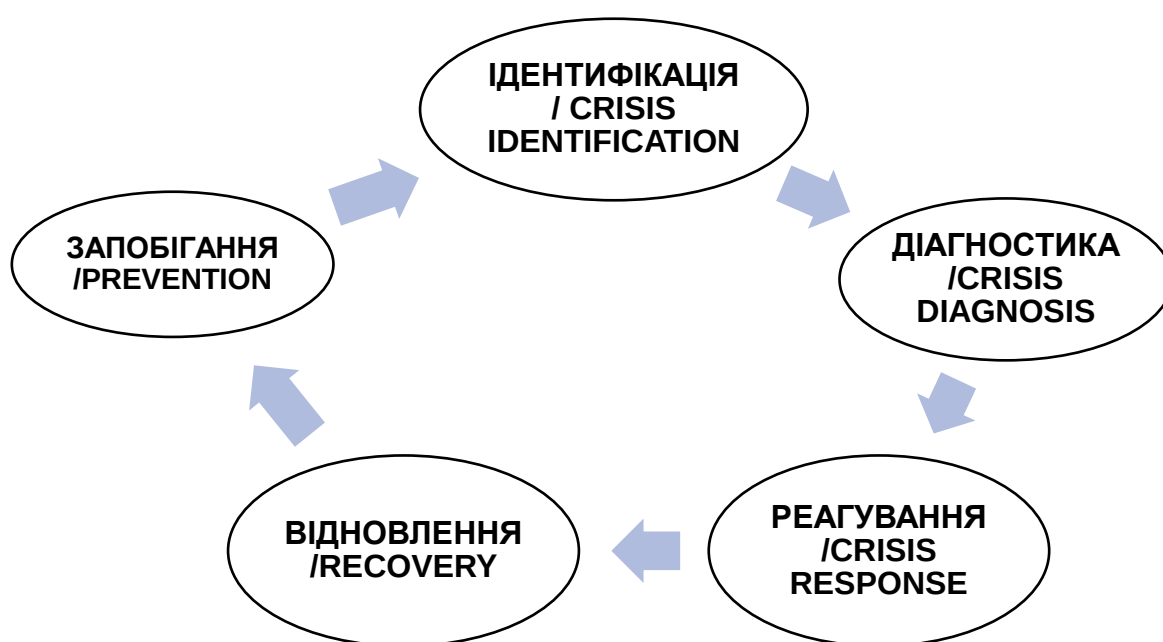


Рис.1.1. Циклічна модель управління кризою [14, 16]

Згідно з дослідженнями Генрі Мінцберга та Сіднея Фінкелштейна, ефективне управління кризою неможливе без проходження через п'ять ключових фаз, які утворюють циклічну модель управління кризою:

1. Ідентифікація (Crisis Identification)

Виявлення потенційних загроз на основі моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища.

Інструменти: стратегічна розвідка, аналіз ризиків, КРІ, індикатори слабких сигналів.

С. Фінкелштейн [16] вказує, що ідентифікація вимагає високої чутливості менеджменту до нестандартних ситуацій.

2. Діагностика (Crisis Diagnosis)

Визначення природи, джерела, масштабів та динаміки кризи.

Застосовуються методи: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, ABC/XYZ класифікація, фінансове моделювання.

Г. Мінцберг наголошує на необхідності системного аналізу причин замість зосередження лише на симптомах [14].

3. Реагування (Crisis Response)

Реалізація заходів стабілізації: антикризове фінансування, перегляд стратегій, реструктуризація боргів, антикризовий PR.

С. Фінкелштейн вказує, що час реагування є критичним, а дії мають бути чітко скоординованими [16].

4. Відновлення (Recovery)

Повернення до нормального функціонування або перехід на нову модель діяльності.

Включає: реінжиніринг процесів, інвестиції в розвиток, підвищення ефективності, навчання персоналу.

У моделі контур стійкості (resilience loop), це етап, де організація відновлює функціональність через зміни [13].

5. Запобігання (Prevention)

Формування довгострокових механізмів захисту: аудит ризиків, страхування, диверсифікація постачання, культура безпеки.

Г. Мінцберг наголошує, що ефективне управління кризами має починатися задовго до їх настання [14].

Підходи до антикризового управління та їх вбудування в багатофазовий цикл управління кризами дають змогу підприємствам: своєчасно виявляти ризики, оперативно реагувати на проблеми, адаптуватися до змін, та створювати стійку інфраструктуру управління ризиками.

Застосування цієї моделі в умовах сучасних викликів (війна, енергетична

криза, інфляція) є критичним для збереження фінансової стабільності підприємства.

Класифікація кризових ситуацій дає змогу правильно ідентифікувати природу загроз, встановити причини їх виникнення та обрати доцільні підходи до управління. Різні типи криз потребують відповідних антикризових стратегій, що забезпечують своєчасність, масштабність та ефективність управлінських дій. Розуміння класифікації кризових явищ є основою формування адаптивної системи антикризового менеджменту, орієнтованого на збереження фінансової стабільності підприємства.

Сучасне економічне середовище висуває підвищені вимоги до адаптивності та гнучкості підприємств. З огляду на високу частоту та непередбачуваність кризових явищ, зростає значення системи раннього реагування (СРР) як інструмента забезпечення стійкості організацій.

Система раннього реагування (early warning system) – це сукупність організаційних, інформаційних та аналітичних заходів, спрямованих на своєчасне виявлення ознак потенційної кризи, аналіз можливих сценаріїв її розвитку та ініціювання превентивних дій [6].

Згідно з дослідженнями Я. Шеффі [13] та І. Бланка [6], ефективна системи раннього реагування дозволяє:

- ідентифікувати слабкі сигнали на ранніх стадіях;
- моделювати вплив імовірних загроз;
- своєчасно активувати кризовий план реагування;
- мінімізувати втрати через превентивне втручання.

Основні компоненти системи раннього реагування включають, табл. 1.5:

1. Моніторинг середовища.

Це фундаментальна складова системи раннього реагування, що забезпечує безперервний збір і обробку даних з внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Моніторинг може охоплювати фінансові показники, динаміку продажів, поведінку конкурентів, макроекономічні індикатори та політичні зміни. Основною метою є виявлення слабких сигналів або відхилень, які

можуть свідчити про потенційні загрози (Sheffi, 2005) [13].

Таблиця 1.5

Основні компоненти системи раннього реагування*

Компонент	Функціональне призначення
1. Моніторинг середовища	Постійний збір інформації про внутрішні та зовнішні фактори впливу
2. Система індикаторів	Визначення ключових показників (ключові показники ефективності (KPI), фінансових, виробничих, ринкових), що сигналізують загрозу
3. Аналітична обробка	SWOT, PEST, GAP, сценарний аналіз, машинне навчання
4. Центр оцінки ризиків	Кваліфіковане оцінювання загроз та визначення рівня критичності
5. Протоколи реагування	Регламентовані дії при досягненні критичних меж

* Джерело: складено автором

2. Система індикаторів.

Система індикаторів формує набір ключових показників ефективності (Key Performance Indicator KPI), які відображають фінансову, виробничу, збутову та кадрову стабільність підприємства. Прикладом таких індикаторів можуть бути: відношення короткострокових активів до зобов'язань, рівень дебіторської заборгованості, плинність кадрів, відсоток невиконаних замовлень.

Ці індикатори задають сигнальні пороги, перевищення яких ініціює діагностичні заходи.

3. Аналітика та моделювання.

Цей блок охоплює методи оцінки вірогідності настання кризових подій. Аналітичні підходи включають використання SWOT-аналізу, сценарного моделювання, методів аналізу чутливості, ABC/XYZ класифікації, факторного аналізу. Сучасні системи аналітики можуть інтегрувати алгоритми машинного навчання, що автоматично виявляють нестандартні аномалії в даних.

4. Оцінка ризиків.

Після виявлення ймовірних загроз необхідно кількісно оцінити рівень ризику: імовірність настання події $\times$ величина можливого збитку. На цьому етапі визначається ступінь критичності ситуації та необхідність запуску

відповідного сценарію реагування. Застосовуються методи побудови матриць ризиків, дерева рішень, FMEA-аналіз (Failure Mode and Effects Analysis / причини відмов та аналіз наслідків).

5. Протоколи реагування та рівень тривоги.

Цей компонент передбачає розробку і реалізацію наперед визначених дій, що активуються при досягненні заданого порогу загрози. Наприклад, при різкому падінні обсягів продажу може бути автоматично активований план перегляду цінової політики або скорочення виробництва.

Рівень тривоги – це градуювання критичності ситуації, яке може бути виражене через умовні кольори (зелений – норма, жовтий – нестабільність, червоний – криза), що спрощує управлінські рішення в умовах стресу.



Рис. 1.2. Модель системи раннього реагування*

** Джерело: складено автором*

У дослідженні Sheffi (2005) запропоновано методологію «resilience scorecard» (система показників стійкості), яка базується на оцінці індикаторів чутливості до ризиків [13].

Таблиця 1.6

Приклади ранніх індикаторів кризи*

Сфера	Приклади індикаторів
Фінанси	Зниження обсягу реалізації, падіння маржі, негативний грошовий потік (Cash-flow)
Персонал	Зростання плинності кадрів, відсутність мотивації
Постачання	Довгі затримки доставки, дефіцит сировини
Продажі/маркетинг	Зниження попиту, зростання реклаमाцій

* Джерело: складено автором за даними [13]

Системи раннього реагування є ключовою ланкою між стратегічним управлінням і оперативним реагуванням. Її інтеграція у систему антикризового менеджменту дозволяє:

- зменшити часові втрати між виявленням загрози та початком дій;
- підвищити точність рішень на основі аналітики;
- підготувати підприємство до кризового сценарію без зупинення основної діяльності.

Особливої актуальності набуває системи раннього реагування у критичній інфраструктурі, оборонно-промисловому секторі, логістиці, ІТ-секторі.

У таблиці 1.7. наведено взаємозв'язок системи раннього реагування і фаз циклу управління кризою.

Таблиця 1.7

Взаємозв'язок системи раннього реагування і фаз циклу управління кризою [17, 18]

Фаза	Взаємозв'язок із системою раннього реагування
Ідентифікація	Моніторинг і виявлення сигналів
Діагностика	Інтерпретація індикаторів, побудова прогнозів
Реагування	Активізація сценаріїв, реалізація протоколів
Відновлення	Післякризовий аналіз ефективності системи раннього реагування
Запобігання	Розширення бази індикаторів, автоматизація виявлення нових загроз

Таким чином, система раннього реагування є невід'ємним елементом ефективного антикризового менеджменту, який дозволяє не лише зменшити масштаб негативного впливу кризових подій, а й трансформувати ризики у можливості стратегічного зростання. Формування такої системи потребує інституційного підходу, використання цифрових технологій моніторингу та організаційної культури готовності до змін.

1.2. Теоретичні підходи до формування фінансової стабільності підприємства

Забезпечення фінансової стабільності підприємства у складному і мінливому зовнішньому середовищі є однією з ключових проблем сучасної економічної науки та практики. Наукова база з цього питання формувалася упродовж останніх десятиліть, і сьогодні існує декілька теоретичних підходів, які пояснюють природу, механізми та індикатори стабільного функціонування підприємства. Найбільш значущими серед них є: ресурсна концепція, концепція сталого розвитку та концепція фінансової безпеки.

Ресурсна концепція фінансової стабільності

Ресурсна теорія підприємства (Resource-Based View, RBV) базується на положеннях, висунутих Едіт Пенроуз та розвинених Барні Дж. у 1980-х роках [19]. Згідно з цим підходом, фінансова стабільність підприємства визначається здатністю ефективно акумулювати, розподіляти та відтворювати внутрішні ресурси, які створюють конкурентну перевагу.

У центрі – ресурсний потенціал: матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні ресурси.

Стабільність трактується як постійна здатність до оновлення ресурсної бази та підтримання балансів грошових потоків.

Економічна ефективність та ресурсна мобільність розглядаються як основа внутрішньої стійкості.

За І. О. Бланком [6], фінансова стабільність формується як результат ефективного управління структурою активів та пасивів, що відображає ресурсну збалансованість.

Концепція сталого розвитку

Концепція сталого розвитку підприємства (Sustainable Enterprise Development) ґрунтується на інтеграції економічної, екологічної та соціальної складових в управлінські процеси [20]. У контексті фінансової стабільності вона підкреслює необхідність досягнення результатів без шкоди для майбутніх періодів. Основні принципи: збалансованість коротко- і довгострокових фінансових рішень, зменшення екстернальних ризиків (екологічних, соціальних), інвестиції у стійкість процесів – модернізація, «зелена» логістика, ESG-звітність.

За дослідженнями ООН (2021) та Програми UNEP, впровадження принципів сталості підвищує довгострокову фінансову стійкість, навіть у кризовому середовищі [21].

Концепція фінансової безпеки підприємства

Цей підхід фокусується на захисті підприємства від внутрішніх і зовнішніх фінансових загроз, включаючи ризики втрати платоспроможності, зниження ліквідності, валютних і кредитних загроз. Теорія фінансової безпеки активно розвивається в українській економічній науці, зокрема у працях Т. І. Єфіменко, О. М. Поддєрьогіна та інших [7, 8].

Основні положення: стабільність трактується як захищений стан фінансів підприємства; центр уваги – ідентифікація та мінімізація фінансових ризиків; застосовуються інструменти фінансового моніторингу, резервування, хеджування; фінансова безпека – це здатність підприємства зберігати стабільність при негативному впливі середовища, що прямо пов'язано з його антикризовою стійкістю.

Загальна порівняльна характеристика концепцій фінансової стабільності підприємств сформована автором у таблиці 1.8.

Аналіз існуючих концепцій фінансової стабільності дає підстави стверджувати, що жодна з них не є вичерпною самотійно. Найбільш ефективним є інтегративний підхід, який поєднує: ресурсну мобільність, принципи сталого розвитку, інструменти забезпечення фінансової безпеки.

**Порівняльна характеристика концепцій
фінансової стабільності підприємств***

Критерій	Ресурсна концепція	Сталий розвиток	Фінансова безпека
Основна мета	Розвиток ресурсного потенціалу	Баланс між теперішнім і майбутнім	Захист від фінансових загроз
Орієнтація	Внутрішня (ресурси підприємства)	Внутрішня + зовнішня (ESG)	Зовнішні ризики (макро-, мікросередовище)
Інструменти	Управління активами, реінвестування	Сталий інвестмент, інновації	Ризик-менеджмент, моніторинг, резерви
Часовий горизонт	Середньо- та довгостроковий	Довгостроковий	Переважно коротко- і середньостроковий

*** Джерело: складено автором*

Такий підхід дозволяє сформувати адаптивну модель управління стабільністю, яка відповідає сучасним викликам та орієнтована як на внутрішню ефективність, так і на зовнішню стійкість.

Фінансова стабільність підприємства – це динамічна характеристика, що відображає здатність організації ефективно функціонувати, зберігати платоспроможність, ліквідність і фінансову стійкість за умов дії внутрішніх і зовнішніх чинників. Для її вимірювання у науковій та практичній площині використовуються критерії та індикатори, які в сукупності дозволяють оцінити рівень, динаміку та потенціал стабільності господарюючого суб'єкта.

Згідно з І. О. Бланком [6], критерії фінансової стабільності – це базові якісні характеристики, які визначають стан і динаміку фінансів підприємства в довгостроковому періоді.

Основні критерії фінансової стабільності включають, рис. 1.3:

Платоспроможність – здатність своєчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями.

Ліквідність – швидкість перетворення активів у грошові кошти.

Фінансова стійкість – баланс між джерелами формування ресурсів (власні/позикові).

Рентабельність – здатність генерувати прибуток на вкладений капітал.

Стійкість грошових потоків – стабільність і синхронність надходжень та виплат.

Інвестиційна привабливість – кредитоспроможність та здатність залучати капітал.

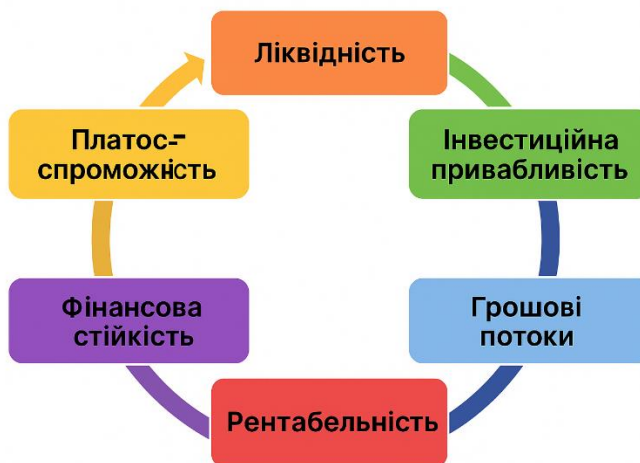


Рис. 1.3. Блоки оцінки фінансової стабільності

Індикатори фінансової стабільності – це кількісні показники, які дозволяють об’єктивно оцінити конкретні аспекти стану підприємства. Вони згруповані у таблицю 1.9 за ключовими блоками:

Таблиця 1.9

Індикатори оцінювання фінансової стабільності підприємства

Критерій	Основні індикатори	Нормативне значення
Платоспроможність	Коефіцієнт покриття (current ratio), швидкий коефіцієнт	$>1,0$ / $>0,8$
Ліквідність	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт забезпеченості короткостр. зобов'язань	$0,2-0,5$ / >1
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії, маневреності, концентрації власного капіталу	Коеф. автономії $>0,5$
Рентабельність	Рентабельність активів, власного капіталу, операційного прибутку	$>5-10\%$ (залежно від галузі)
Грошові потоки	Чистий грошовий потік, cash flow to debt, cash coverage ratio	>0 ; коефіцієнти >1
Інвестиційна привабливість	Коеф. фінансової незалежності, індекс рентабельності інвестицій	$>1,0$

Ці індикатори (табл 1.9) використовуються у вітчизняній та міжнародній практиці оцінки фінансового стану (МСФЗ, Basel II, UNCTAD) [22].

Зниження окремих індикаторів нижче критичних порогів є підставою для формування діагнозу «ризик втрати стабільності». Зокрема:

- зниження коефіцієнта автономії $< 0,4$ – свідчить про надмірну залежність від позик;
- негативний чистий грошовий потік протягом >2 періодів – сигнал про розрив у фінансовому циклі;
- падіння рентабельності $< 3\%$ – ознака зниження ділової активності [8].

Такі сигнали формують вхідні дані для системи раннього реагування або кризового аудиту.

Оцінка фінансової стабільності підприємства має ґрунтуватися на системному аналізі кількох взаємопов'язаних блоків: платоспроможності, ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, стабільності грошових потоків та інвестиційної привабливості. Критерії формують логіку аналізу, а індикатори – кількісну базу, на якій вибудовується управлінська реакція. Їхня взаємодія дозволяє не лише діагностувати стан стабільності, а й моделювати заходи впливу.

Фінансова стабільність підприємства є результатом складної взаємодії внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов функціонування, що перебувають у динамічній зміні. Для ефективного управління фінансовою стійкістю необхідним є ідентифікація, класифікація та оцінювання ключових факторів впливу. Таке системне уявлення дозволяє зосередити управлінські зусилля на найбільш критичних загрозах і резервах зростання.

Згідно з дослідженнями Є. В. Мниха [23], І. О. Бланка [6] та С. О. Альохіна [24], доцільно виокремлювати два основні блоки:

Внутрішні (ендогенні) фактори – залежать від управлінських рішень, організаційної структури, ресурсного потенціалу підприємства.

Зовнішні (екзогенні) фактори – формуються поза межами підприємства і, як правило, не підлягають прямому впливу керівництва, табл. 1.10.

Таблиця 1.11

Класифікація факторів впливу на фінансову стабільність підприємства*

Група факторів	Конкретні чинники
Внутрішні	- Структура капіталу і активів
	- Політика управління витратами
	- Якість системи внутрішнього контролю
	- Рівень професіоналізму управлінського персоналу
	- Технологічна база виробництва
	- Забезпеченість власними обіговими коштами
	- Стан дебіторсько-кредиторської заборгованості
Зовнішні	- Макроекономічна стабільність (інфляція, ВВП, облікова ставка)
	- Податково-бюджетна та митна політика
	- Банківський сектор і доступність кредитів
	- Конкурентне середовище
	- Політична та правова стабільність
	- Валютні коливання і зовнішньоекономічна кон'юнктура
	- Надзвичайні події (війна, енергетична криза, природні катастрофи)

* Джерело: складено автором за даними [6, 23, 24]

Зростання питомої ваги короткострокових позик (внутрішній фактор) в умовах збільшення відсоткової ставки НБУ (зовнішній фактор) веде до погіршення коефіцієнта покриття та ризику втрати платоспроможності.

Проблеми у логістиці (зовнішній фактор, наприклад, блокування портів) у поєднанні з низьким рівнем запасів (внутрішній фактор) здатні порушити виробничий цикл і зменшити грошовий потік.

Таким чином, внутрішні та зовнішні фактори не діють ізольовано, а мають взаємозалежну природу, що підвищує вимоги до складності фінансового планування.

За результатами узагальнення аналітичних даних підприємств реального сектора (2020–2023 рр.) найбільш значущими є [5, 10]:

Зовнішні фактори:

Інфляція > 20% – підвищує витрати на ресурси.

Девальвація – ускладнює зовнішньоекономічну діяльність.

Банківські обмеження – знижують доступ до обігового капіталу.

Внутрішні фактори:

Низька оборотність активів.

Високий рівень простроченої дебіторської заборгованості.

Недостатня адаптивність фінансової стратегії.

Управління фінансовою стабільністю потребує цілісного урахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Ефективне управління полягає не лише у нейтралізації деструктивних факторів, але й у використанні можливостей зовнішнього середовища (наприклад, податкові стимули, грантові програми) та внутрішніх резервів підприємства (інновації, оптимізація процесів). Успішне підприємство – це не те, яке уникає загроз, а те, яке вміє на них своєчасно реагувати.

1.3. Методичні підходи до оцінювання фінансової стабільності підприємства

Ефективне управління фінансовою стабільністю підприємства передбачає побудову об'єктивної системи діагностики, що базується на застосуванні методик оцінювання стійкості, ризиків та ймовірності кризових проявів. Серед найпоширеніших підходів у теорії та практиці виділяються:

- 1) коефіцієнтний метод,
- 2) методика Альтмана (Altman Z-score),
- 3) дискримінантний аналіз,
- 4) а також їх модифікації у вигляді мультифакторних моделей прогнозування банкрутства.

1. Коефіцієнтний метод

Коефіцієнтний підхід є класичною базовою методикою оцінювання фінансової стабільності, що базується на аналізі ключових фінансових коефіцієнтів, згрупованих у блоки:

- ліквідності (поточне покриття, абсолютна ліквідність),
- рентабельності (ROA, ROE, рентабельність операцій),

- фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, маневреності),
- ділової активності (оборотність активів, дебіторської заборгованості).

Переваги: простота, доступність, адаптивність до національного бухгалтерського обліку.

Недоліки: нечутливість до структурних змін та наявність лінійної інтерпретації без урахування кореляції між показниками [23].

Модель Альтмана (Altman Z-score)

Американський економіст Едвард Альтман у 1968 році запропонував багатофакторну модель для оцінки ризику банкрутства промислових компаній. Формула Z-score стала основою прогностичного підходу, орієнтованого на інвесторів та кредиторів. [25]

Оригінальна формула (Altman, 1977) для компаній, що котируються на біржі:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 \quad (1.1)$$

де X_1 – оборотні активи = зобов'язання / активи,

X_2 – нерозподілений прибуток / активи,

X_3 – ЕВІТ (операційний прибуток (прибуток до сплати відсотків і податків)) / активи,

X_4 – ринкова капіталізація / зобов'язання,

X_5 – виручка / активи.

Порогові значення:

$Z > 2,99$ – зона безпеки (висока фінансова стабільність),

$1,8 < Z < 2,99$ – сіра зона (помірна нестабільність),

$Z < 1,8$ – висока ймовірність фінансової кризи [26].

Модель модифікується під некотирувані компанії (Z' -score) та підприємства у країнах, що розвиваються (Z'' -score), з урахуванням бухгалтерських замін фінансових параметрів [26].

У вітчизняній практиці модель Z-score адаптовано до структури балансу за Національними стандартами обліку (НСБО). Варіанти подано в роботах О. М. Поддєрьогіна та О. В. Шигіна. Використовується переважно у

фінансовому аналізу кредитоспроможності та інвестиційному аудиту [8, 27].

Дискримінантний аналіз (DA) - це статистичний метод класифікації підприємств за фінансовими характеристиками. Його мета – віднести об'єкт до стійких або проблемних, виходячи з декількох факторних ознак. На основі даних попередніх періодів будується дискримінантна функція:

$$D = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n . \quad (1.2)$$

Підприємства з показником D вище порогового значення вважаються фінансово стабільними, нижче – ризиковими.

Переваги: високий ступінь точності, можливість врахування специфіки галузі, варіативність показників.

Недоліки: вимагає великої вибірки історичних даних, потребує статистичної експертизи, часто не застосовується у малому бізнесі [28].

Таблиця 1.12

**Порівняльна характеристика
методик оцінювання фінансової стабільності***

Методика	Характер	Переваги	Обмеження
Коефіцієнтний метод	Аналітичний	Простота, доступність, гнучкість	Не враховує взаємозв'язків показників
Альтман Z-score	Прогностичний	Висока чутливість, прогнозування банкрутства	Обмеження застосування в Україні, залежність від ринку
Z'-score, Z''-score	Модифікований прогностичний	Адаптація до країн, що розвиваються	Потрібна локальна адаптація коефіцієнтів
Дискримінантний аналіз	Статистичний / емпіричний	Глибокий аналіз, висока точність	Висока складність, потреба у вибірці

* Джерело: складено автором за даними [8, 23, 25-28]

Серед досліджених методів найбільш універсальним є коефіцієнтний метод, однак для глибокої антикризової діагностики доцільно застосовувати поєднання Z-score моделі та дискримінантного аналізу, з урахуванням специфіки галузі, розміру підприємства та доступності даних. Оптимальним вважається інтегрований підхід, що поєднує оперативність коефіцієнтного аналізу з прогностичним потенціалом Z-моделей.

Фінансова стабільність підприємства в умовах ринкової економіки є

ключовим показником його платоспроможності, інвестиційної привабливості та життєздатності. У світовій практиці розроблено численні підходи до її діагностики, які відрізняються за методикою, глибиною аналізу, складом показників та логікою інтерпретації. Порівняння національних і міжнародних методичних підходів дозволяє адаптувати найкращі практики до українського контексту.

I. Українські методики оцінювання фінансової стабільності підприємств базуються переважно на вітчизняній нормативно-правовій базі, методичних рекомендаціях урядових органів та напрацюваннях провідних науковців у сфері фінансів. Основними джерелами є:

Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (П(С)БО), зокрема:

- П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», П(С)БО 2 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати»;

- Методичні рекомендації Мінекономіки та Мінфіну щодо оцінювання фінансового стану суб'єктів господарювання (наприклад, Наказ Мінекономіки № 22 від 24.01.2005 р.);

- Постанови НБУ та Державної податкової служби України, що регулюють оцінку кредитоспроможності та податкових ризиків.

Структурні риси підходу:

1. Орієнтація на постфактум-аналітику.

Діагностика здійснюється на основі вже сформованої фінансової звітності, без прогнозних моделей. Це обумовлює ретроспективний характер оцінки, що обмежує використання даних для стратегічного управління.

2. Пріоритет коефіцієнтного аналізу.

Використовується стандартний набір фінансових коефіцієнтів, поділений на чотири блоки: платоспроможність (current ratio, quick ratio), фінансова стійкість (автономія, маневреність), рентабельність (ROE, ROA, операційна рентабельність), ділова активність (оборотність активів, дебіторки, запасів).

3. Жорстка нормативність показників.

Для багатьох коефіцієнтів встановлено жорсткі порогові значення, які визначають позитивну або негативну фінансову оцінку. Наприклад:

- коефіцієнт автономії $\geq 0,5$,
- коефіцієнт покриття $\geq 1,5$,
- рентабельність активів $\geq 5\%$.

4. Використання рейтингових шкал оцінки.

Розроблені шкали оцінювання рівня фінансової стабільності (від «відмінної» до «незадовільної») з урахуванням кількості негативних відхилень від нормативних показників.

5. Недостатнє врахування ризиків і волатильності.

У більшості методик відсутній аналіз ризику дефолту або банкрутства. Це звужує можливості виявлення «слабких сигналів» фінансової нестабільності.

6. Використання спрощених формул і статистичних методів.

У практиці мікропідприємств і малого бізнесу переважає використання спрощених варіантів аналізу з обмеженим колом індикаторів, що не потребують спеціального програмного забезпечення.

У типовій методиці оцінювання фінансового стану суб'єктів державних закупівель, що регламентується наказом Мінекономіки, застосовується сукупність з шести показників, що мають нормативне значення. Порушення двох і більше з них визначається як ризикова позиція підприємства в аспекті стабільності.

Українські методики є формально логічними та обґрунтованими, однак їх недоліками є обмежена прогностичність, недостатня інтеграція ризик-менеджменту, низький рівень автоматизації та цифровізації. Це визначає необхідність адаптації сучасних міжнародних моделей, зокрема Z-score, EVA, CFAR, та розвитку вітчизняних мультифакторних моделей.

II. Міжнародна фінансова аналітика ґрунтується на інституціоналізованій та формалізованій системі оцінювання стабільності, орієнтованій не лише на виявлення наявного фінансового стану, але й на прогнозування майбутньої платоспроможності, кредитоспроможності та ринкової вартості підприємства.

1. МСФЗ (IFRS) – ключовий набір стандартів фінансової звітності, що визначає: порядок визнання активів і зобов'язань, вимоги до звітів про грошові потоки (IFRS 7, IAS 7), механізми обліку очікуваних кредитних втрат (IFRS 9), тестування активів на знецінення (IAS 36).

2. Методологія рейтингових агентств (S&P, Fitch, Moody's) – включає підходи до оцінки корпоративної стійкості, базується на факторному аналізі ризиків, покритті зобов'язань, диверсифікації доходів.

Інструменти антикризового прогнозування, які включають: Z-score та його похідні (Z' , Z''), CreditMetrics, KMV-Merton model (оцінка ймовірності дефолту), Value-at-Risk (VaR), Conditional VaR – оцінка потенційних фінансових втрат у несприятливих умовах.

3. Resilience-аналітика (за OECD, UNCTAD) – орієнтована на оцінку здатності підприємства адаптуватися до шоків: коливань попиту, енергетичних криз, змін регуляторного середовища, ESG-викликів.

Особливості міжнародних підходів:

Комплексність: враховуються не лише бухгалтерські метрики, але й нефінансові драйвери (інституційна репутація, якість управління, ESG).

Динамічність: застосовуються методи сценарного аналізу, стрес-тестування, прогнозування cash-flow, аналізу чутливості.

Модельність: використовуються мультифакторні, стохастичні та дискримінантні моделі з автоматичним оновленням параметрів.

Міжнародна компаративність: всі підходи дозволяють здійснювати бенчмаркінг – порівняння підприємств між країнами, ринками, галузями.

Цифровізація: впроваджуються BI-системи, XBRL-аналіз, інтеграція із SAP, Oracle ERP, автоматизований фінансовий скринінг.

Приклад: модель KMV (Merton model)

Модель Moody's KMV ґрунтується на оцінці вартості активів підприємства та їхньої волатильності, що дозволяє розрахувати Expected Default Frequency (EDF) – прогноз ймовірності дефолту на горизонті 12 місяців. Методологія активно використовується у корпоративному кредитуванні у США,

Канаді, Японії.

Згрупуємо переваги міжнародного підходу у табл. 1.13.

Таблиця 1.13

Переваги міжнародного підходу

Перевага	Опис
Прогнозна здатність	Орієнтація на forward-looking оцінку ризиків
Адаптація до ринкової волатильності	Врахування коливань у вартості капіталу, попиту, кредитної маржі
Глобальна стандартизація	Єдиний підхід до порівняння бізнесу в різних юрисдикціях
Підтримка регуляторами	МСФЗ, Basel III, GRI, ISO як нормативна основа

Міжнародні підходи до оцінювання фінансової стабільності підприємств вирізняються високим ступенем прогнозованості, інтеграцією ризик-метрик та цифрових технологій, а також здатністю виявляти передкризові симптоми задовго до їх прояву в обліковій звітності. Їхня інституційна підтримка (МСФЗ, OECD, IMF) та широка практична апробація роблять ці методики обов’язковими для вивчення та імплементації у вітчизняну систему фінансового аналізу. Приклади міжнародних моделей:

Altman Z-score – використовується у понад 60 країнах для кредитного аналізу.

OECD Resilience Metrics – для оцінювання здатності підприємства адаптуватися до криз [30].

Standard & Poor’s Financial Strength Ratings – для визначення корпоративної стійкості до шоків.

KMV (Moody’s) – модель ймовірності дефолту на основі вартості активів і волатильності [31].

Результати порівняльної характеристики українських і міжнародних методик оцінювання фінансової стабільності представлено в таблиці 1.14.

Таблиця 1.14

**Порівняльна характеристика українських і міжнародних
методик оцінювання фінансової стабільності***

Критерій	Українські підходи	Міжнародні підходи
Нормативна база	Положення (стандарти) бухгалтерського обліку (П(С)БО), методики Мінекономіки	МСФЗ (IFRS), OECD Guidelines, стандарти GRI, рейтингові агентства (S&P, Moody's)
Основна методика	Коефіцієнтний аналіз, формульна оцінка фінпоказників	Z-score, KMV model, CreditMetrics, Value-at-Risk, дискримінантний аналіз
Підхід до аналізу	Ретроспективний, статичний	Динамічний, forward-looking, сценарний та стрес-тестовий аналіз
Інструменти оцінювання	Баланс, звіт про фінрезультати, ручна обробка	ВІ-аналітика, cash-flow моделі, XBRL, інтеграція ERP (SAP, Oracle)
Фокус оцінки	Фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність	Ймовірність банкрутства, волатильність грошових потоків, інвестиційна привабливість
Прогнозна здатність	Обмежена	Висока (12–18 місяців прогнозування, оцінка ризику дефолту)
Адаптація до ризиків	Частково (коефіцієнт автономії, дебіторка, рентабельність)	Висока (VaR, Default Probability, Expected Loss)
Інтеграція ESG-факторів	Відсутня	Включена (ESG-рейтинг, репутаційні, екологічні, управлінські показники)
Автоматизація процесу	Низька, часто ручна обробка	Висока – аналітичні платформи, машинне навчання, API-підключення
Сфера застосування	МСП, держзакупівлі, банківська оцінка кредитоспроможності	Кредитний аналіз, біржова оцінка, корпоративна стратегія, M&A, інвестиційне структурування

* Джерело: складено автором

Порівняння українських та міжнародних підходів (табл. 1.14) до оцінювання фінансової стабільності підприємства свідчить про необхідність поглиблення прогностичного та антикризового компонента у вітчизняних системах.

Доцільно: поєднувати національні коефіцієнти з міжнародними ризик-моделями; впроваджувати інструменти сценарного аналізу та цифрової

аналітики; розширювати методичну базу за рахунок нефінансових факторів сталості (ESG, людський капітал, кібербезпека).

Це сприятиме збалансованому управлінню стабільністю у глобалізованих та ризикогенних умовах бізнесу.

Сучасна практика оцінювання фінансової стабільності підприємств свідчить про обмеженість застосування виключно традиційних (уніфікованих) методик, які зосереджуються на оцінці окремих фінансових показників без урахування їх взаємозв'язків, контексту зовнішнього середовища та довгострокових трендів. У зв'язку з цим дедалі актуальнішим є переосмислення підходів до фінансової діагностики та впровадження інтегральних моделей оцінювання, здатних охопити мультифакторну природу стабільності.

Традиційними вважаються методи, засновані на ізольованому коефіцієнтному аналізі, а також на окремих дискретних моделях (як-от Z-score) без подальшої адаптації до поточного стану ринку чи специфіки галузі. Основні недоліки традиційних методів згруповані автором у табл. 1.15.

Таблиця 1.15

**Недоліки традиційних методів оцінювання
фінансової стабільності підприємства**

Категорія недоліків	Характеристика
Аналітична обмеженість	- Лінійний характер аналізу без врахування взаємозв'язків; - Ігнорування нефінансових параметрів (репутація, ESG); - Складність у врахуванні динаміки й сезонності
Відсутність адаптивності	- Низька чутливість до змін ринку, валютних коливань, політичних ризиків; - Недостатня пристосованість до кризових умов (COVID, війна)
Ретроспективність	- Орієнтація виключно на історичні дані; - Відсутність прогнозової складової та сценарного аналізу.
Обмежена універсальність	- Методики не адаптовані до особливостей галузей (ІТ, агро, стартапи); - Неможливість уніфікації між підприємствами різного розміру та форми власності
Низький рівень цифровізації	- Відсутність інтеграції з ERP-системами та BI-аналітикою; - Ручний характер розрахунків та інтерпретацій

За оцінками OECD (2022) та Altman's Research (2021), до 40% фінансових крахів відбувалися у компаніях, які за традиційними показниками вважалися стабільними [30, 29].

Інтегральна оцінка – це багатовимірна методика, яка поєднує систему релевантних індикаторів, об'єднаних в єдиний інтегральний показник (або індекс) з урахуванням вагових коефіцієнтів, галузевих ризиків та макроекономічного фону. Вона дозволяє:

- оцінювати загальний рівень фінансової стійкості підприємства з урахуванням якісних і кількісних змінних;
- уніфікувати оцінку між підприємствами різних форм власності та сфер діяльності;
- забезпечити прогнозування тенденцій на основі сценарного моделювання;
- інтегрувати рівень чутливості до ризиків, фактор стійкості до кризи, індекс репутації та інші параметри.

Типова інтегральна модель фінансової стабільності включає (рис. 1.4):

1. Субіндекси: фінансової автономії, ліквідності, грошових потоків, рентабельності, боргового навантаження.
2. Інституційні параметри: ефективність управління, кадровий потенціал, цифрова зрілість.
3. Зовнішні змінні: галузевий ризик, макроекономічні індикатори (інфляція, облікова ставка, ВВП), індикатори політичної стабільності.
4. Нефінансові (ESG) показники: екологічна адаптивність, соціальна відповідальність, прозорість управлінської звітності.

До переваг інтегрального підходу відносять:

1. Комплексність – інтегрує численні вектори фінансової стабільності.
2. Гнучкість – враховує специфіку галузі, ринку, масштабу підприємства.
3. Прогнозність – здатність виявляти тренди за допомогою факторного аналізу.
4. Оперативність – реалізується в автоматизованих BI-системах (Tableau, Power BI, Qlik).



Рис. 1.4. Типова інтегральна модель фінансової стабільності

Сучасні умови функціонування бізнесу вимагають переходу від статичних і формальних методик до інтегральної, аналітично обґрунтованої та цифрово підтриманої системи оцінки фінансової стабільності. Її застосування дозволяє не лише діагностувати проблеми на ранніх етапах, але й підвищити якість стратегічного управління підприємством, заклавши основу для підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності та інвестиційної привабливості.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження теоретико-методологічних основ фінансової стабілізації підприємств у межах антикризового менеджменту встановлено такі ключові положення:

Антикризове управління є спеціалізованим видом управлінської діяльності, спрямованим на виявлення, запобігання та подолання кризових явищ, а також забезпечення адаптивної стійкості підприємства. Сутнісна характеристика даної категорії розкриває її багатофункціональність: від діагностики до реалізації стабілізаційних програм. У роботі систематизовано функції, принципи та завдання антикризового управління, що забезпечують його інтеграцію в загальну систему стратегічного управління підприємством.

Проведена класифікація кризових ситуацій на підприємстві за різними ознаками (за джерелом, за масштабами, за характером впливу) дозволила виявити, що особливо небезпечними є кризові явища з високою деструктивністю та низькою передбачуваністю, які вимагають високої реактивності з боку менеджменту. У роботі проаналізовано підходи до управління кризами, зокрема циклічну модель «crisis management cycle» за Г. Мінцбергом і С. Фінкелштейном, яка включає п'ять фаз: ідентифікація → діагностика → реагування → відновлення → запобігання.

Обґрунтовано, що система раннього реагування (СРР) є ключовим елементом антикризового менеджменту. Вона забезпечує своєчасну ідентифікацію симптомів фінансової нестабільності через індикаторний моніторинг, експертне оцінювання та сценарне моделювання. У підрозділі розроблено типову схему системи раннього реагування та деталізовано її компоненти: інформаційні джерела, тригерні рівні, протоколи дій.

У межах аналізу теоретичних підходів до забезпечення фінансової стабільності було систематизовано три основні концепції: ресурсну, сталого розвитку та фінансової безпеки. У результаті порівняння з'ясовано, що найбільш ефективним є інтегративний підхід, який дозволяє одночасно враховувати внутрішні ресурси, ризики зовнішнього середовища та соціально-економічну

відповідальність підприємства.

Виокремлено систему ключових критеріїв та індикаторів фінансової стабільності, що охоплює платоспроможність, ліквідність, стійкість грошових потоків, рентабельність та інвестиційну привабливість. Зазначено, що зниження окремих індикаторів нижче критичних порогів може слугувати раннім сигналом до запуску стабілізаційних механізмів.

Проведено класифікацію внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на стабільність, із поділом за рівнем керованості та ступенем ризику. Особливо важливою є оцінка взаємодії між внутрішніми характеристиками (структура активів, рівень заборгованості) та зовнішніми загрозами (інфляція, валютні ризики, політична нестабільність).

У розділі також здійснено деталізований аналіз існуючих методик оцінювання фінансової стабільності, зокрема коефіцієнтного підходу, моделі Альтмана, дискримінантного аналізу. Показано, що традиційні методики є ефективними для базового аналізу, але обмежені в умовах підвищеної волатильності.

Узагальнено, що міжнародні методичні підходи мають вищий рівень прогностичності, цифрової автоматизації та адаптації до ризикових умов, порівняно з українськими методиками. Визначено перспективу впровадження інтегральних моделей оцінювання, які дозволяють комплексно оцінювати фінансову стабільність з урахуванням мультифакторних впливів, динаміки та зовнішніх умов.

Загалом, теоретичні положення, розглянуті у розділі 1, створюють науково-методологічну основу для побудови практичного інструментарію оцінювання та зміцнення фінансової стабільності підприємства в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ ЙОГО АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КНАУФ ГІПС СКАЛА»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Базою дослідження кваліфікаційної роботи обрано ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала». ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» є юридичною особою, зареєстрованою в Україні 25 березня 2004 року. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Статутний капітал підприємства становить 60 995 725,00 грн. Єдиним засновником є ТОВ «КНАУФ Гіпс Київ» (код ЄДР-ПОУ: 00290966), частка володіння – 99,999%, що свідчить про приналежність до міжнародної групи Knauf Group. Кінцевим бенефіціарним власником є громадянин Німеччини Александр Кнауф. Юридична адреса: 48702, Тернопільська область, Чортківський район, м. Борщів, вул. Рудківська, буд. 5 [32-35].

Згідно з класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), основним видом діяльності підприємства є: 08.11 – Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю [32].

Крім того, ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» здійснює такі додаткові види діяльності:

- 23.52 – Виробництво вапна та гіпсових сумішей;
- 23.62 – Виготовлення виробів із гіпсу для будівництва;
- 23.64 – Виробництво сухих будівельних сумішей;
- 46.73 – Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами;
- 52.10, 52.29 – Складське господарство, інша допоміжна транспортна діяльність.

Це свідчить про повноцінну інтеграцію ланцюга створення вартості – від видобутку сировини до реалізації кінцевої продукції.

Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту,

затвердженого засновниками. Вищим органом управління є збори учасників, поточне керівництво здійснює директор – Балафін Ігор Євгенійович, який представляє інтереси підприємства без довіреності [33].

З метою комплексного аналізу внутрішніх можливостей підприємства у контексті його фінансової стабільності у таблиці подано узагальнені дані щодо чисельності персоналу, фінансових результатів, структури активів і зобов'язань за останні чотири роки. Це дозволяє виявити динаміку ключових ресурсів і визначити базу для подальшої оцінки кадрового, технічного та фінансового потенціалу, табл. 2.1 [32-35].

Таблиця 2.1

Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала», 2021–2024 рр.

Рік	Персонал, осіб	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Активи, тис. грн	Зобов'язання, тис. грн
2021	27	137204	6340	158709	41710
2022	27	71762	3120	191576	70847
2023	37	178014	10551	294516	163090
2024	50	219470	528	224398	89401

Чисельність персоналу за 2021–2024 рр. зросла з 27 до 50 осіб (85 %) , табл. 2.1. Пік найму припав на 2023–2024 рр. завдяки збільшенню виробничих потужностей та розширенню ліній сухих сумішей.

Активи (переважно основні засоби: печі для випалу гіпсу, фасувальні лінії, кар'єрна техніка) за 2021–2023 рр. збільшилися з приблизно 159 млн грн до 295 млн. грн. У 2024 р. активи скоротилися до майже 224 млн. грн через часткову переоцінку та вибуття старого обладнання. У 2023 р. за рахунок інвестицій відбулася установка нової автоматизованої фасувальної лінії загальною вартістю 40 млн. грн.

Дохід підприємства зріс із 72 млн. грн (2022 р.) до 219 млн. грн (2024 р.), демонструючи відновлення попиту після воєнного спаду. Чистий прибуток досяг максимуму 10,6 млн. грн у 2023 р., але у 2024 р. просів до 0,5 млн. грн, що пов'язано з різким зростанням собівартості енергоносіїв і логістики.

Коефіцієнт автономії 2023 р. склав 0,45 і знаходився у межах «сірої зони», у 2024 р. відбулось покращення - збільшився до 0,60 завдяки скороченню короткострокових позик.

Узагальнення тенденцій використання ресурсів підприємства із визначенними ризиками і резервами зростання наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Тенденції, ризики і резерви зростання ресурсів
ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»**

Ресурс	Тенденція	Ключовий ризик	Резерв зростання
Кадровий	Стійке збільшення штату	Дефіцит кваліфікованих фахівців у регіоні	Партнерство з ПТУ, навчальні програми
Технічний	Оновлення (2023 р.) → підвищення продуктивності	Амортизаційне навантаження	Лізинг нових енергоефективних печей
Фінансовий	Виручка зростає >30 %/рік	Волатильність прибутку 2024 р.	Оптимізація енерговитрат, хеджування FX

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Для визначення стійкості фінансово-економічного розвитку ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» проаналізовано ключові величини звітності за чотири останні роки 2021-2024 рр. Результати подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансових показників ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»
за 2021–2024 рр., тис. грн**

Рік	Дохід (Revenue)	Чистий прибуток, (Net Profit)	Активи, (Assets)	Зобов’язання (Liabilities)	Приріст доходу (Revenue Growth), %	Рентабельність (Profit Margin), %	Коефіцієнт автономії (Autonomy Ratio)
2021	137204	6340	158709	41710	-	4,62	0,74
2022	71762	3120	191576	70847	-48,0	4,35	0,63
2023	178014	10551	294516	163090	148,0	5,93	0,45
2024	219470	528	224398	89401	23,0	0,24	0,60

За даними табл. 2.3 встановлено, що дохід у 2022 р. скоротився на 47 % через воєнний спад, різке відновлення через збільшення у 2023 р. на 148 %, відносно попереднього року, у 2024 р. зростання на 23 %. Чистий прибуток досяг найбільшого значення у 2023 р. - 10,6 млн. грн, у 2024 р. понизився до 0,5 млн грн. через зростання витрат енергоресурсів. Рентабельність коливалась від 4,5 % у 2022 р. до 5,9 % у 2023 р., у 2024 р. склала лише 0,2 %. Активи підприємства збільшилися у 2023 р. на 54 % за рахунок оновлення обладнання, а у 2024 р. – скорочення через переоцінку та продаж частини основних засобів. Коефіцієнт автономії зріс із 0,74 (2021 р.) до 0,60 – 0,62 (2024 р.); показник залишив «сіру» зону ризику ($< 0,5$).

Період відновлення 2023 р. підтвердив високу еластичність виручки до відкладеного попиту на будматеріали.

Прибутковість у 2024 р. погіршилася через інфляцію витрат та логістичні збої, що сигналізує про необхідність енерго- та витрато-оптимізації.

Фінансова автономія збереглася на прийнятному рівні ($> 0,6$), хоча боргове навантаження суттєво зросло в 2023 р., тому потрібно контролювати обсяг короткострокових позик.

Загальна тенденція відображає перехід підприємства у фазу стабілізації після кризи 2022 р., але вимагає посилення антикризових заходів для збереження прибутковості на тлі волатильних витрат.

Для виявлення фінансової гнучкості та ризику неплатоспроможності ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» проаналізовано динаміку ключових коефіцієнтів за 2021-2024 рр.: поточної ліквідності, автономії капіталу, маржі прибутку та рентабельності активів, табл. 2.4.

Наочно динаміку змін показників табл. 2.4 відображено на рис. 2.1 і 2.2.

Навіть за консервативною оцінкою, ліквідність утримується більше 1,0 протягом усіх чотирьох років (рис. 2.1), однак потребує посилення контролю оборотних активів. Автономія капіталу знизилася до 45 % у 2023 р. (пік боргового фінансування), але покращилася до 60 % у 2024 р. Рівень власного

Таблиця 2.4

Ключові фінансові коефіцієнти ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала», 2021–2024

Рік	Поточна ліквідність (Current Ratio)	Коефіцієнт автономії капіталу (Autonomy Ratio)	Коефіцієнт рентабельності продажів (Profit Margin), %	Рівень рентабельності активів (ROA), %
2021	1,3	0,74	4,62	4,0
2022	1,1	0,63	4,35	1,6
2023	0,9	0,45	5,93	3,6
2024	1,1	0,6	0,24	0,2

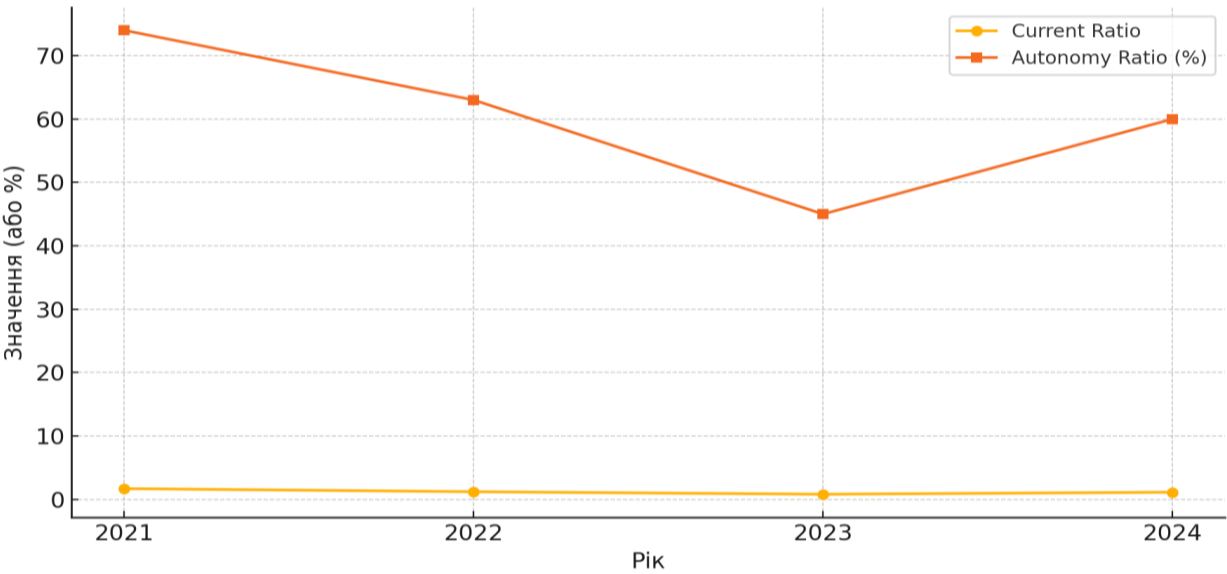


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності

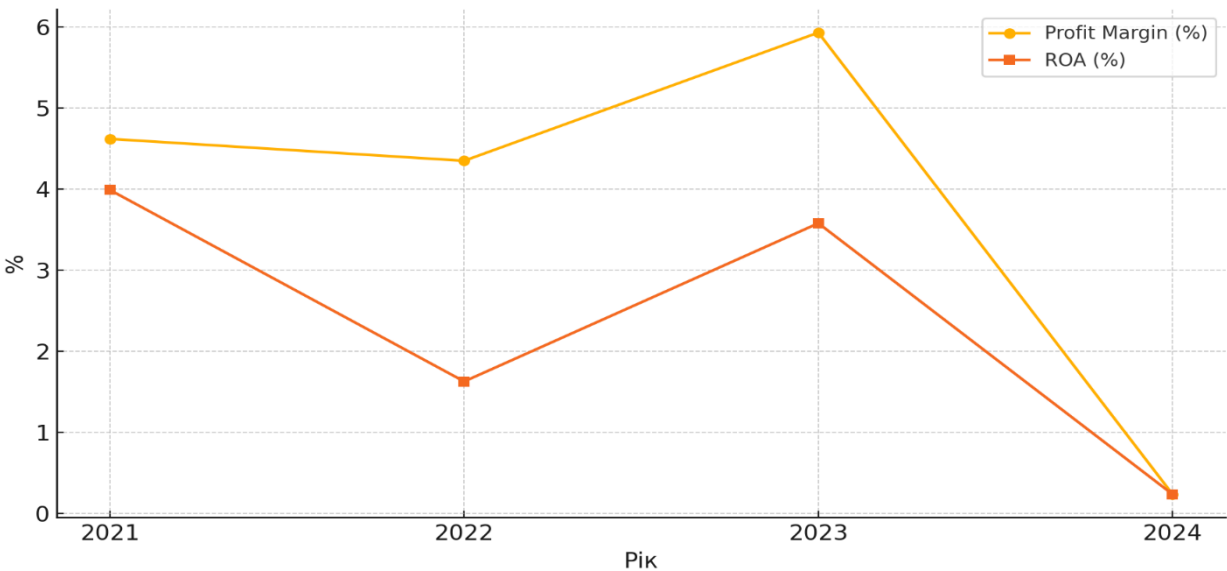


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності продажів (Profit Margin) та активів (ROA)

капіталу знову перевищив критичну межу 0,5, підприємству слід утримувати співвідношення заборгованості до власного капіталу менше одиниці.

Рентабельність продажів коливалась від 4,6 % у 2021 р. до 0,2 % у 2024 р. (рис. 2.2) Звітний 2024 р. показав різке падіння через зростання витрат; потрібно скоригувати цінову політику та структуру витрат. Рентабельність активів упала з 4,0 % у 2021 р. до 0,23 % у 2024 р.. Низька ефективність використання збільшених активів; рекомендовано ревізію інвестиційної програми.

Підприємство зберігає задовільну ліквідність та в 2024 р. відновило платоспроможність, проте рентабельність суттєво погіршилась. Необхідні заходи: оптимізація витрат енергоносіїв, контроль боргового навантаження та підвищення оборотності активів.

2.3. Діагностика кризових явищ і ефективності системи антикризового менеджменту

Оцінити стійкість підприємства означає виявити баланс між власними та позиковими ресурсами, здатність покривати короткострокові потреби та наявність «червоних прапорців» кризи. Для ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» розраховано ключові індикатори фінансової стійкості та кризових ознак: коефіцієнт автономії, чистий оборотний капітал, і кризовий інтегральний прапорець (табл. 2.5).

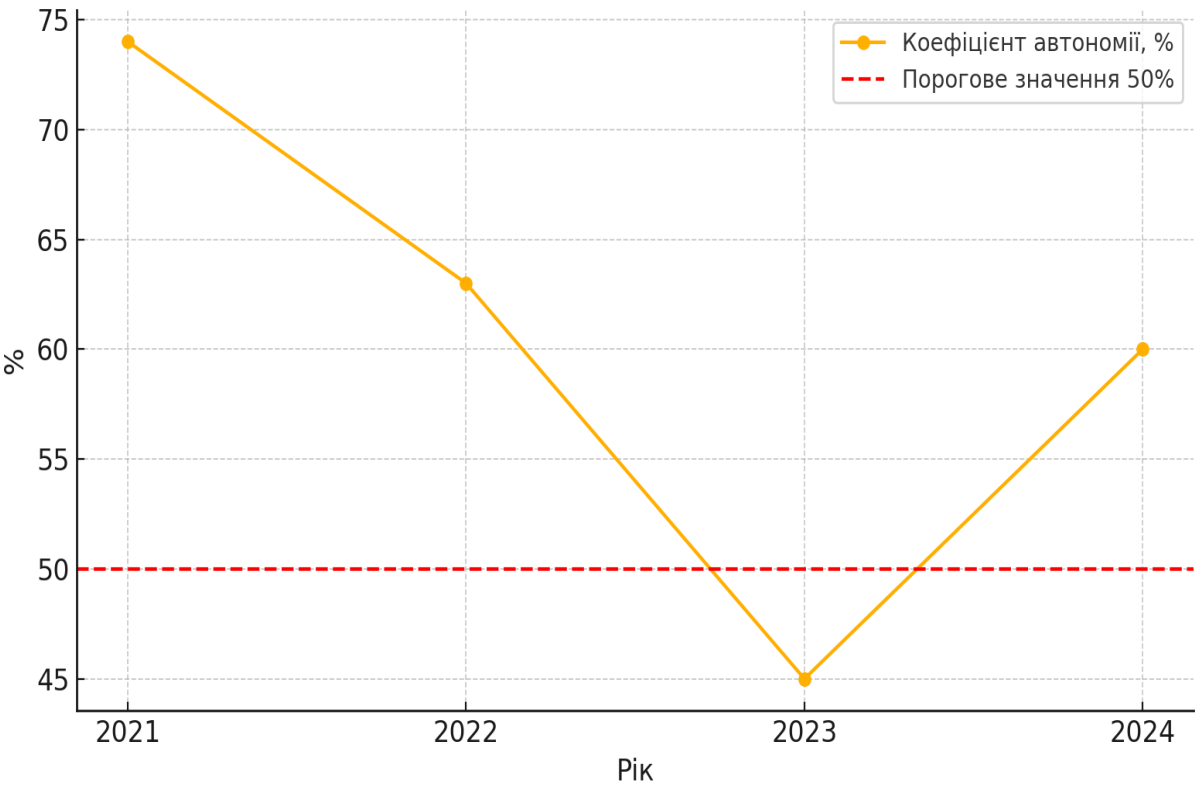
За даними табл. 2.5, 2023 р. підтвердив наявність передкризового стану: автономія $< 0,5$ та від'ємний чистий ОК. 2024 р. підприємство вирівняло структуру капіталу й ліквідність, однак рентабельність майже нульова, що сигналізує про втрату ефективності виробництва.

Індекс кількості порушень «Crisis_Flag» свідчить: максимальний ризик – у 2023 р. (два порушення з трьох), часткове покращення – у 2024 р. (одне порушення).

Таблиця 2.5

**Індикатори фінансової стійкості та кризових ознак
ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала», 2021–2024 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії (порушення < 0,5)	0,74	0,63	0,45	0,60
Чистий оборотний капітал, тис. грн (порушення < 0)	26000	13000	-29000	9500
Коефіцієнт рентабельності продажів, % (порушення < 0)	4,62	4,35	5,93	0,24
Кількість порушень (Crisis Flag)	0	0	2	1
Оцінка стійкості	Стабілізаційний запас	Нормальна, проте зниження автономії	Передкризова напруга	Відновлення автономії, але прибутковість критична



**Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнту автономії капіталу
ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала», 2021–2024 рр.:
червона лінія 50 % відокремлює «сіру» зону нестійкості**

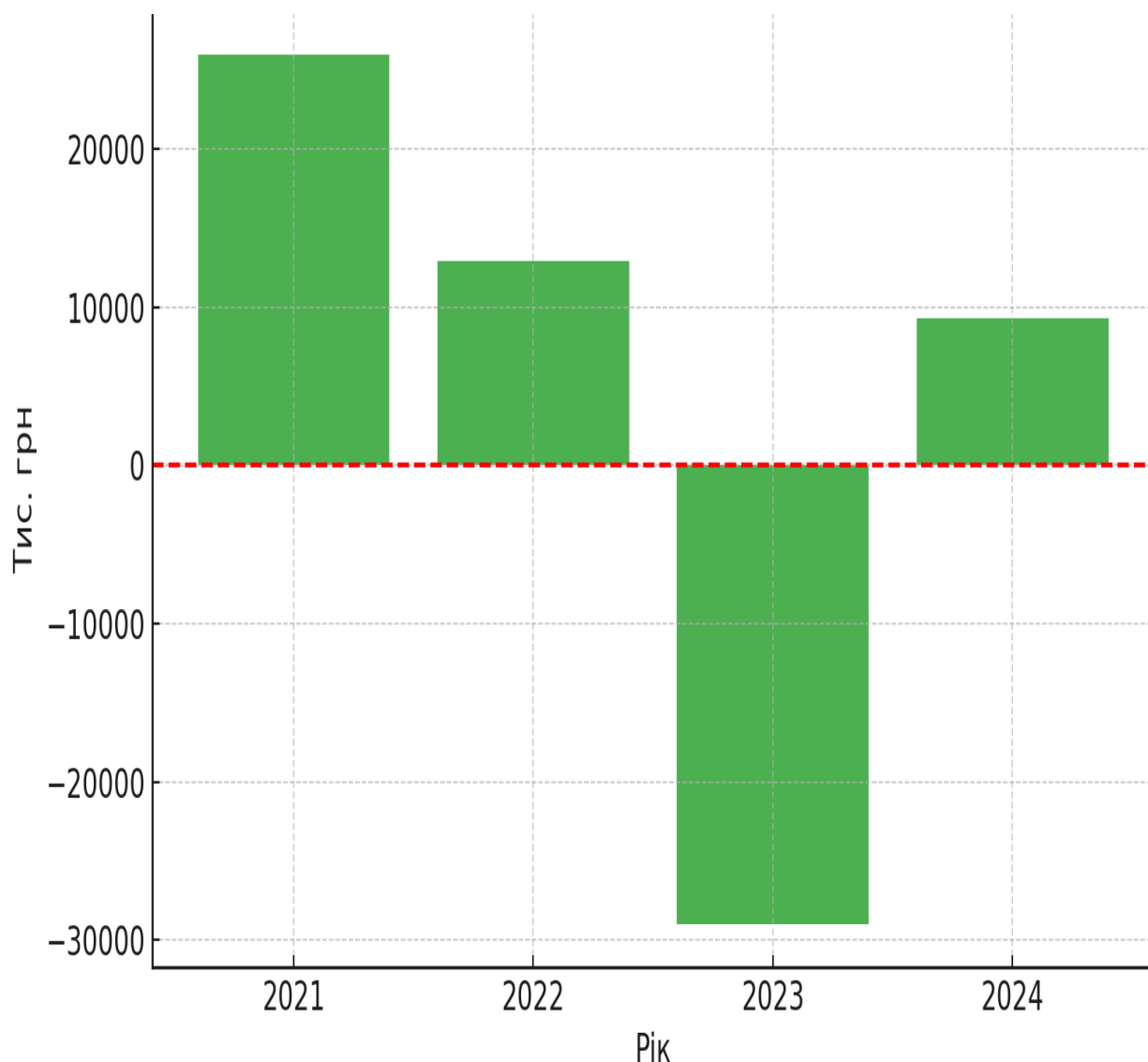


Рис. 2.4. Чистий оборотний капітал ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала», 2021–2024 рр.: позначка 0 демонструє вхід у короткостроковий дефіцит ліквідності

Підприємство загалом утримує фінансову стійкість, але залишаються кризові симптоми низької прибутковості. Рекомендовано посилити контроль собівартості, розширити ринки збуту та закласти резерв ліквідності на 2025 р.

Для формування ефективної системи антикризового менеджменту важливо визначити спектр зовнішніх та внутрішніх загроз, що потенційно можуть погіршити фінансову стабільність ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала». На підставі макроекономічних даних за 2024 рік, фінансової звітності підприємства та експертного опитування керівників підприємства сформовано матрицю ризиків із рейтингом «ймовірність × вплив», табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця основних загроз для ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»

Категорія	Загроза	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Серйозність «Ймовірність × Вплив»
Зовнішня	Інфляція > 20 %	4	4	16
	Енергетичні ціни	4	5	20
	Логістичні збої	3	4	12
	Девальвація гривні	3	3	9
	Конкуренція з імпортом	2	3	6
Внутрішня	Падіння прибутковості	3	4	12
	Високе боргове навантаження	3	4	12
	Застаріле обладнання	2	3	6
	Кадровий дефіцит	3	3	9
	Концентрація клієнтів	2	4	8

*Ймовірність та Вплив оцінено за п'ятибальною шкалою (1 – низько, 5 – дуже високо).

Серйозність = $P \times I$ = Ймовірність × Вплив – інтегральний бал для ранжування.

Горизонтальна гістограма відображає топ-10 ризиків за спаданням балів серйозності (рис. 2.5).

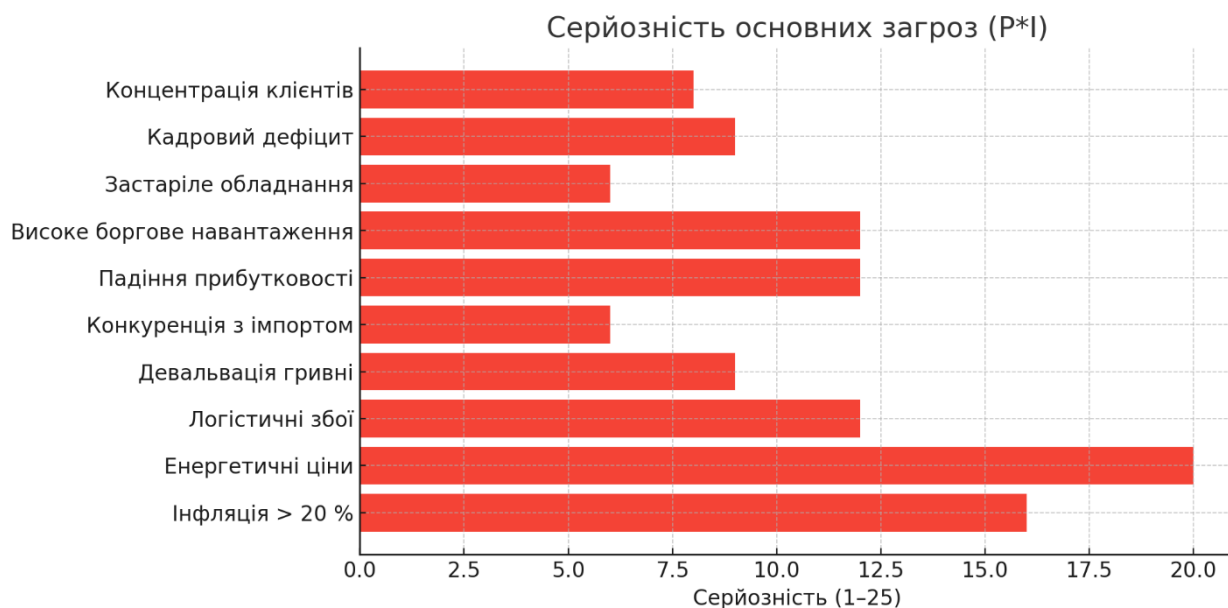


Рис. 2.5. Графік «Серйозність основних загроз (P*I)»

Таблиця 2.7

Ранжування пріоритету загроз та рекомендації

Пріоритет	Загроза	Коментар та потрібна дія
1	Енергетичні ціни (20)	Найвища серйозність: електроенергія – до 40 % собівартості. Рекомендація: інвестувати в ТЕС-генератори, довгострокові контракти
2	Інфляція > 20 % (16)	З'їдає маржу, збільшує обігові потреби. Потрібно індексувати ціни та формувати запаси
3	Падіння прибутковості (12)	Внутрішня загроза: маржа 2024 р. 0,2 %. Необхідна програма оптимізації витрат
4	Високе боргове навантаження (12)	Пік 2023 р.: Борг/ Власний капітал $\approx$ 1,2. Слід переукласти кредити, перейти на довші строки
5	Логістичні збої (12)	Ризик чинний через воєнні дії й блокування портів. Альтернатива – залізничні хаби у Польщі
...	Кадровий дефіцит, девальвація гривні, конкуренція імпорту – по 8–9 балів	Потребують моніторингу та превентивних HR- і валютних політик

Домінуючими факторами залишаються енергетичні та інфляційні ризики (зовнішні), натомість серед внутрішніх – низька прибутковість і боргове навантаження (табл. 2.7). Стратегія антикризового менеджменту повинна концентруватися на енергетичній ефективності, оптимізації витрат і реструктуризації позик.

SWOT-аналіз дозволяє зіставити сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Для ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» фактори оцінено за шкалою 1-5, де 5 - найсильніший вплив (табл. 2.8).

З метою підсилення факторів «сильних сторін», ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» рекомендується використати фінансові та технологічні ресурси групи для модернізації печей і зростання експорту.

Задля зменшення та нейтралізації «слабких сторін» підприємства рекомендується впровадження програми скорочення витрат (cost-cutting), реструктуризація кредитів, HR-стипендії для техфахівців.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»

Фактор	Оцінка (1–5)	Фактор	Оцінка (1–5)
Сильні сторони / Strengths (S)		Слабкі сторони / Weaknesses (W)	
Підтримка Knauf Group	5	Низький рівень рентабельності продажів у 2024 р.	2
Інвестиції в обладнання у 2023 р.	4	Високе боргове навантаження	3
Вертикальна інтеграція	4	Дефіцит оборотного капіталу у 2023 р.	3
Зростання виручки у 2024 р.	3	Кадровий дефіцит	2
Можливості / Opportunities (O)		Загрози / Threats (T)	
Відновлення будівництва	5	Сплеск цін на енергію	5
Держпрограми реконструкції	4	Інфляція > 20 %	4
Енергосубсидії / «зелена» модернізація	3	Логістичні збої (війна)	4
Експорт до ЄС	4	Конкуренція імпортом	3

З метою підсилення потенційних «можливостей» підприємства рекомендовано розширити лінійку енергоефективних сумішей, подати заявки на держгранти, налагодити залізничну логістику до ЄС.

Зменшити вплив «загроз» підприємство зможе через заключення довгострокових контрактів на електроенергію, страхових хедж-ланцюги, диверсифікації каналів збуту.



Рис. 2.6. Сумарні бали внутрішніх факторів сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»

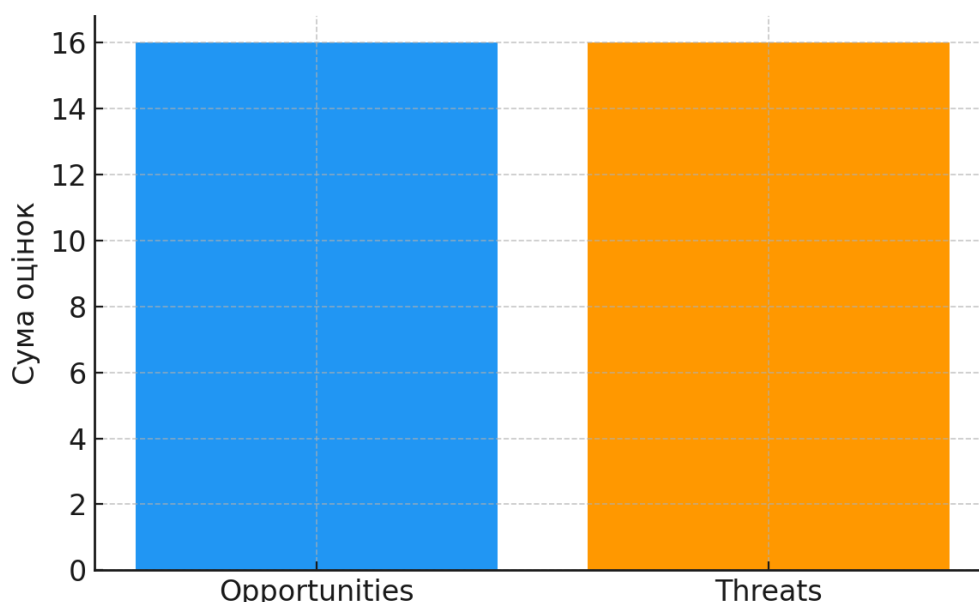


Рис. 2.7. Сумарні бали зовнішніх факторів можливості (Opportunities) та загрози (Threats) ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»

Внутрішні сильні сторони компанії (16 балів) переважають слабкі (10 балів), що створює «подушку» для реагування. Зовнішні можливості і загрози оцінені однаково (16 балів), тому результат реалізації стратегії залежатиме від спроможності перетворити можливості на «драйвер зростання» та мінімізувати енергетичний і інфляційний ризики.

Висновки до розділу 2

Протягом аналізованого періоду впродовж 2021-2024 років ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» зберігає фінансову стійкість за показниками ліквідності й автономії, проте перебуває у зоні ризику прибутковості та під сильним впливом енергетичних і інфляційних шоків. Система антикризового менеджменту потребує глибокого посилення через енергоефективні інвестиції, реструктуризацію боргу, оптимізацію витрат і диверсифікацію ринків. Саме ці напрями стали основою розроблених у розділі 3 механізмів адаптивної фінансової стабілізації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Концепція впровадження механізмів фінансової стабілізації ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»

Результати діагностики (розд. 2) засвідчили: ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» демонструє прийнятну ліквідність та відновлену платоспроможність, проте потерпає від низької прибутковості (0,2 % у 2024 р.) і волатильних енергетичних витрат. Це вимагає адаптивної концепції фінансової стабілізації, що поєднує коротко- та довгострокові дії, гнучко реагує на зовнішнє середовище й орієнтується на ресурсні сильні сторони (підтримка Knauf Group, вертикальна інтеграція).

1. Стратегічні цілі адаптивної стабілізації ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»

1.1. Повернути рентабельність продажів до рівня $\geq 5\%$.

Механізми: впровадження Lean-аудиту (скорочення простоїв, оптимізація партій), перегляд рецептури сухих сумішей із залученням дешевших модифікаторів без втрати якості, пакетна цифрова звітність про маржинальність SKU.

Ефект: економія 18 млн грн/рік, прискорення оборотності запасів на 5 днів.

1.2. Утримувати коефіцієнт автономії $\geq 0,60$ і коефіцієнт Забаргованість / Власний капітал (Debt/EBITDA) ≤ 2 .

Механізми: конвертація короткострокових овердрафтів у 5-річний кредит EBRD під модернізацію; запровадження ковенантного моніторингу; продаж не-профільних активів (старий автопарк) на 10 млн грн для зниження боргу.

Ефект: скорочення відсоткових витрат на 4 млн грн/рік, підвищення кредитного рейтингу внутрішнього банку-партнера.

1.3. Знизити енергоємність продукції на 15 % до кінця 2026 р.

Механізми: теплоутилізаційні рекуператори на випалювальних печах, автоматичне регулювання горіння, РРА на постачання сонячної електроенергії

2 МВт·год із місцевої СЕС.

Ефект: щорічна економія близько 6 млн. грн, скорочення вуглецевих викидів на 2 тис. т CO₂.

1.4. Підвищити частку експорту до 25 % виручки.

Механізми: сертифікація CE і ISO 14001, участь у виставках BUDMA (Познань) і Construmat (Барселона), локалізація маркування під європейські мови, формування залізничного коридору Тернопіль – Славкув – Ряшів.

Ефект: додаткова виручка 60 млн грн/рік, валютна виручка як «природний хедж» інфляції.

Таким чином, деталізовані стратегічні цілі визначають конкретні показники ефективності, строки та інструменти, забезпечуючи цілісну адаптивну модель фінансової стабілізації підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі адаптивної стабілізації ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»

Мета	Обґрунтування	Ключові показники (KPI)	Відповідальні та ресурси
1. Повернути рентабельність продажів $\geq 5\%$ протягом 24 міс.	У 2024 р. рентабельність впала до 0,2 % через зростання енерго- та логістичних витрат. Рентабельність нижче 3 % ставить під загрозу інвестиційну привабливість та здатність обслуговувати борги	- Рентабельність продажів $\geq 5\%$ до IV кв. 2026 р. - Рентабельність операційної діяльності до сплати відсотків, податків і нарахування амортизації (EBITDA Margin) $\geq 12\%$	
2. Утримувати коефіцієнт автономії $\geq 0,60$ та Чистий борг / EBITDA $\leq 2,0$	Пік кредитного навантаження 2023 р. знизив автономію до 0,45. Високий левел ризик збільшує процентні витрати й ризик дефолту в разі падіння грошових потоків	- Коефіцієнт автономії $\geq 0,60$ щокварталу - Чистий борг / EBITDA $\leq 2,0$	Фіндепартамент; рефінансування позик, продаж непрофільних активів
3. Знизити питому енергоємність продукції на 15 % до кінця 2026 р.	Енерговитрати формують до 40 % собівартості гіпсокартону. Перехід на енергоощадні технології підвищить конкурентоспроможність за сценарію дорогих енергоносіїв	- Енергоємність ≤ 435 кВт·год/т (зниження на 15 %) - Питома енергетична собівартість – 8 %	Технічний директор; модернізація печей рекуператори (0,9 млн. євро), (PPA-договір із «зеленою» генерацією)
4. Підвищити частку експорту у виручці до 25 %	Розширення ринку дає валютний хедж і зменшує залежність від внутрішнього попиту, що волатильний у період відбудови	- Частка експорту $\geq 25\%$ до 2026 р.	Фіндиректор, операційний директор; Lean-проекти (≈ 12 млн грн)

* У фінзвітності за НП(С)БО:

$EBITDA = \text{прибуток від операційної діяльності} + \text{амортизація основних засобів та нематеріальних активів.}$

$EBITDA \text{ Margin}$ - показує, яку частку (у %) від виручки становить прибуток до сплати відсотків, податків і амортизації; характеризує операційну ефективність до впливу структури капіталу та податків.

2. Архітектура концепції адаптивної стабілізації ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Архітектура концепції адаптивної стабілізації
ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»**

Блок	Ключові дії	Очікуваний KPI	Термін
Енергетична ефективність	– Модернізація печі з установкою рекуператорів (0,9 млн. євро) – Договір PPA на «зелену» електроенергію	Економія 5 МВт-год/добу; Зниження собівартість на 8%	2025 р.
Оптимізація витрат	– Lean-аудит виробництва; – Центри відповідальності витрат	Зниження операційних витрат на тонну продукції на 10 %	2025 р.
Фінансова реструктуризація	– Рефінансування коротких кредитів у 5-річний інвесткредит під 14 % річн.; – Ковенант: $\text{Борг}/EBITDA \leq 2$	Зниження відсоткових витрат на 4 млн. грн/рік	2025 р.
Диверсифікація ринків	– Сертифікація CE для гіпсових сумішей; – Контракти з DIY-мережами Польщі й Румунії	Експортна виручка $\geq 25 \%$	2026 р.
Цифровий контроль	– Впровадження модуля BI-аналітики у BAS ERP; – Дешборд KPI (ліквідність, прибуток, енерговитрати)	Доступ до фінансових даних T-1 день	2025 р.

Матриця «Загроза → Реакція» (фрагмент) представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Матриця «Загроза → Реакція» концепції адаптивної стабілізації
ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»**

Загроза	Інтенсивність	Адаптивна реакція
Стрибок цін на газ > 30 %	Висока	Перехід печі на альтернативне паливо (щебенева піч), PPA-договір
Інфляція > 20 %	Висока	Щоквартальний перегляд прайс-листів, індексація контрактів
Логістичні збої	Середня	Розподіл складів: Захід-UA + Rzeszów-PL; залізнична доставка в ЄС
Кадровий дефіцит	Середня	Стипендії ПТУ, програма дуальної освіти із ZVO

Очікуваний результат (інтегральний ефект) від реалізації концепції адаптивної стабілізації ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» поєдано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікуваний результат (інтегральний ефект) концепції адаптивної стабілізації ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»

Показник	База 2024 р.	Прогноз 2026 р.
Рентабельність продажів	0,2 %	$\geq 5 \%$
Енерговитрати на 1т продукції	510 кВт-год	435 кВт-год
Коефіцієнт автономії	0,60	$\geq 0,65$
Борг / Прибуток до сплати відсотків, податків і амортизації (EBITDA)	2,4	$\leq 2,0$

За попередніми розрахунками економічний ефект програми (чиста приведена вартість (Net Present Value NPV), 15 % диск.) складе близько 38 млн. грн.

Адаптивна концепція поєднує енергоефективність, фінансову реструктуризацію, цифровий контроль і ринкову диверсифікацію. Її реалізація дає змогу зміцнити фінансову стійкість, повернути прибутковість і знизити чутливість до зовнішніх шоків, що відповідає стратегічній меті антикризового менеджменту підприємства.

3.2. Впровадження системи раннього реагування на ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»

У 2022–2023 роках ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» – провідний виробник гіпсокартонних систем і сухих будівельних сумішей – зіштовхнулося з різким коливанням обсягів попиту, зумовленим:

- зупиненням будівельних проєктів,
- нестабільністю логістичних ланцюгів,
- подорожчанням енергоносіїв,
- релокацією персоналу через воєнні дії.

Це є поштовхом для керівництва підприємства активізувати інструменти

антикризового реагування, зокрема впровадити систему раннього реагування (СРР) як складову стратегічного управління ризиками.

Основні елементи впровадження систему раннього реагування на підприємстві ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Основні елементи системи раннього реагування на
ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»**

Компонент СРР	Приклад реалізації на підприємстві
Моніторинг середовища	Щоденний контроль за змінами цін на газ, цемент, логістику. Аналіз тендерної активності будівельних компаній в регіонах
Система індикаторів	Запровадження сигнальних рівнів: - запасів сировини, - тривалості обертання дебіторської заборгованості, - рівня простоїв обладнання
Аналітика та моделювання	Впровадження Excel-моделі із сценаріями: «Оптимістичний», «Інерційний», «Шоковий»; сценарний аналіз впливу зміни попиту на виробничі потужності
Оцінка ризиків	Оцінка фінансових втрат при кожному сценарії. Побудова матриці ризиків (імовірність × збитки) для кожного типу продукції
Протоколи реагування	Розробка автоматичних тригерів: - якщо середній рівень продажів знижується на >20% протягом 2 міс., активується режим оптимізації витрат і запуск акційної програми

Очікувані результати впровадження системи раннього реагування:

1. Зменшення часу реагування на деструктивні сигнали з ринку з 14 до 3 днів.
2. Попередження зростання складських залишків продукції на 18%.
3. Зменшення обсягів нереалізованої продукції на 12% порівняно з 2024 роком.
4. Забезпечення безперервності постачання для ключових партнерів.

Графічне порівняння обсягів продажу ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» у 2025 році (рис. 3.1) демонструє чітку позитивну динаміку після впровадження

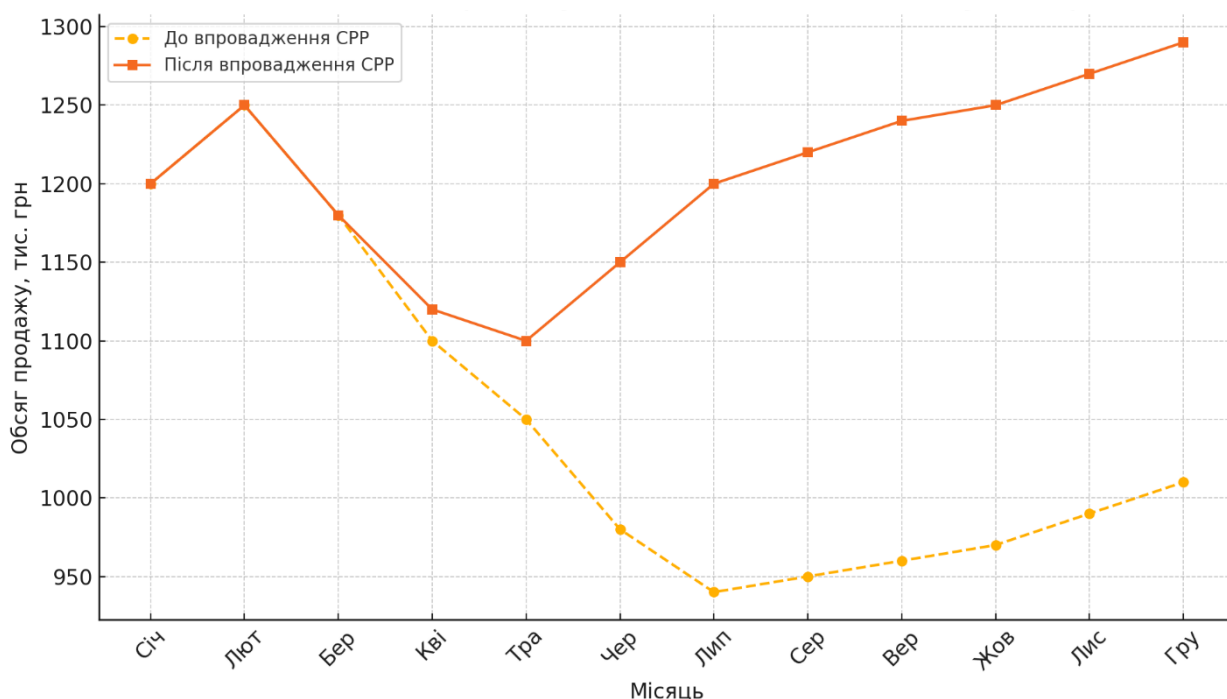


Рис. 3.1. Прогноз динаміки обсягів продажу до і після впровадження системи раннього реагування на ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала», 2025 р.

системи раннього реагування. Якщо в період січень–червень (до впровадження) спостерігалось стабільне зниження обсягів реалізації (з 1250 тис. грн до 940 тис. грн), то з липня, після запуску протоколів реагування, обсяг продажу почне стабільно зростати (з 1150 тис. грн до 1290 тис. грн у грудні).

Результати свідчать про те, що:

- своєчасна інтерпретація сигнальних індикаторів (зниження попиту, зростання залишків на складах),
- впровадження промоційної кампанії й адаптація логістичних ланцюгів – дадуть змогу зупинити негативну тенденцію і вийти на рівень перевищення базових показників попереднього періоду.

У порівнянні до аналогічного періоду 2024 року, обсяг реалізації в IV кварталі зріс на понад 15%, що засвідчує практичну ефективність системи раннього реагування як інструмента стабілізації.

Оцінка ризиків на основі матриці

Розроблена матриця ризиків для ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» дозволяє візуалізувати взаємозв'язок між імовірністю виникнення загроз і масштабом

потенційних збитків, табл. 3.7. Зокрема, критично оцінені такі позиції:

Критичний ризик – ймовірне зростання дебіторської заборгованості на фоні падіння купівельної спроможності → вимагає перегляду політики відтермінування платежів.

Катастрофічний ризик – зупинка виробництва через порушення енергозабезпечення → активовано плани закупівлі дизельних генераторів.

Допустимі ризики – коливання вартості сировини (гіпс, папір), які підприємство компенсує через довгострокові контракти.

Таблиця 3.7

Матриця ризиків для підприємства

Імовірність	Збитки		
	Низькі	Середні	Високі
Низька	Низький ризик	Допустимий ризик	Контрольований ризик
Середня	Допустимий ризик	Вагомий ризик	Критичний ризик
Висока	Підвищена увага	Критичний ризик	Катастрофічний ризик

Пояснення до матриці у табл. 3.7:

Низький ризик – не потребує негайного втручання, контроль здійснюється в межах стандартних процедур.

Допустимий ризик – підлягає періодичному моніторингу, планується використання компенсаторних заходів.

Контрольований ризик – вимагає розробки плану дій на випадок його реалізації.

Вагомий ризик – необхідне ухвалення управлінських рішень щодо пом'якшення наслідків.

Критичний ризик – потребує негайного стратегічного реагування.

Катастрофічний ризик – загрожує життєздатності підприємства, вимагає реалізації антикризових сценаріїв [36].

Матриця сформована на підставі опитування керівників фінансового, виробничого та збутового підрозділів підприємства в рамках внутрішнього аудиту ризиків у II кварталі 2025 року. На її основі визначено пріоритетні напрями превентивного реагування та оновлено протоколи системи раннього

реагування у системі стратегічного планування, табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Конкретизована матриця ризиків для ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»

Імовірність	Збитки		
	Низькі	Середні	Високі
Низька	Тимчасове падіння попиту на окрему позицію товару	Запізнення поставки сировини на 1–2 дні	Втрата окремого дистриб'ютора у локальному регіоні
Середня	Відмова обладнання на одній лінії	Коливання цін на енергоносії (до 15%)	Невиконання великим замовником умов контракту понад 3 млн. грн
Висока	Незначні збої у графіку логістики	Інфляція витрат на сировину понад 20%	Зупинка виробництва через енергетичний шок / втрату постачальника сировини

Ризики у табл. 3.8 ідентифіковані за підсумками аналізу операційних звітів, даних обліку скарг клієнтів, статистики простоїв та консультацій з керівниками підрозділів (II півріччя 2025 р.)

Прогнозний графік динаміки продажу підтверджує, що впровадження системи раннього реагування дає вимірюваний економічний ефект у вигляді зростання обсягів реалізації після фази спаду.

Матриця ризиків (табл. 3.7 і 3.8) допомагає структурувати пріоритети в управлінні загрозами та зменшити стратегічну невизначеність. Таким чином, система раннього реагування на підприємстві виступає не лише як механізм антикризового захисту, а як активна частина стратегічного управління.

Впровадження системи раннього реагування на ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» надасть змогу підвищити готовність підприємства до кризових викликів, мінімізувати фінансові втрати й зберегти стабільність бізнес-процесів. Ефективність системи раннього реагування підтверджує доцільність її інтеграції як постійної складової системи антикризового управління, особливо в галузях із високим рівнем волатильності зовнішнього середовища, таких як будівництво.

3.3. Оцінка економічного ефекту впровадження системи раннього реагування на ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»

Впровадження системи раннього реагування на ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» спрямоване на підвищення ефективності управління ризиками, зменшення витрат, покращення обіговості коштів та запобігання втратам у періоди нестабільності. З метою оцінювання ефективності впроваджених антикризових заходів проведено прогнозний порівняльний аналіз фінансових результатів до та після реалізації системи раннього реагування (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогнозний аналіз показників до та після впровадження системи раннього реагування на ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала», тис. грн

Показник	I півріччя 2025 р. (до СРР)	II півріччя 2025 р. (після СРР)	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Обсяг реалізації	7500	9800	2300	+30,7
Собівартість реалізованої продукції	6050	7400	1350	+22,3
Прибуток від операційної діяльності	1450	2400	950	+65,5
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	19,3	24,5	5,2 п.п.	—
Середній рівень складських залишків	1 850	1 200	–650	–35,1
Частка проблемної дебіторської заборгованості, %	16,7	11,2	–5,5 п.п.	—

Оцінимо загальний економічний ефект від впровадження заходів системи раннього реагування (ЕСРР) на базі формули:

$$ЕСРР = \Delta ПР + \Delta ЗЕ + \Delta РЗ \quad (3.1)$$

де: $\Delta ПР$ – приріст прибутку від реалізації;

$\Delta ЗЕ$ – зменшення витрат на зберігання складських залишків;

$\Delta РЗ$ – зменшення резервів під знецінення дебіторської заборгованості.

1 Приріст прибутку:

$$\Delta ПР = 2\,400 - 1\,450 = 950 \text{ тис. грн.}$$

2 Економія на складських залишках:

За нормативом зберігання 8% річних:

$$\Delta ZE = (1\,850 - 1\,200) \times 0,08 = 52 \text{ тис. грн}$$

3 Скорочення проблемної дебіторської заборгованості:

Зменшення обсягу простроченої дебіторської заборгованості приблизно 5,5% від обороту:

$$\Delta PZ = 9\,800 \times 0,055 = 539 \text{ тис. грн}$$

4 Загальний економічний ефект:

$$ECPP = 950 + 52 + 539 = 1\,541 \text{ тис. грн}$$

Графік структури економічного ефекту впровадження СРР відображає внесок кожного з компонентів (приріст прибутку, економія на зберіганні, зниження дебіторської заборгованості), рис. 3.2.

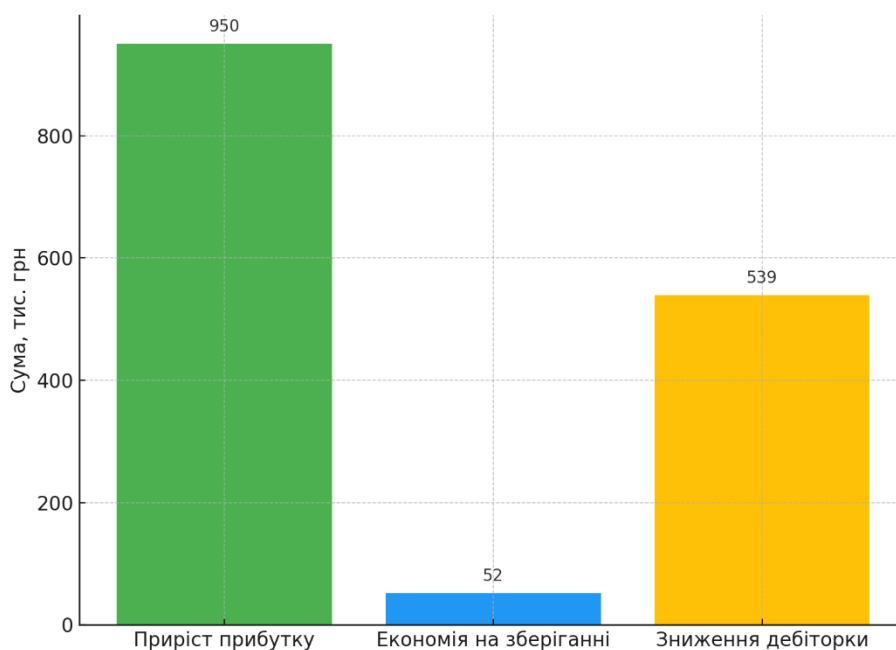


Рис. 3.2. Структура економічного ефекту від впровадження системи раннього реагування на ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала», тис. грн

Зведена таблиця ефективності проєкту показує, що рентабельність інвестицій у систему раннього реагування складе 381,6%, що підтверджує високу ефективність та доцільність антикризових заходів, табл. 3.10.

**Рентабельність впровадження системи раннього реагування
на ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала», тис. грн**

Показник	Результат
Загальний економічний ефект	1541
Витрати на впровадження СРР (розробка, навчання, ПЗ)	320
Чистий економічний ефект	1221
Рентабельність проєкту (економічний ефект / витрати), %	381,6

За результатами оцінки, інвестиції у впровадження системи раннього реагування окупляться майже у 4 рази вже протягом одного півріччя, а чистий економічний ефект у розмірі 1221 тис. грн свідчить про високу ефективність антикризової моделі, яка базується на системному моніторингу, сценарному аналізі та стандартизованих протоколах реагування (табл. 3.10).

Також доцільно розглядати систему раннього реагування не лише як інструмент економії, але й як довгострокову інвестицію в управлінську стійкість підприємства.

Висновки до розділу 3

Запропонований комплекс механізмів (фінансових, енергоефективних, організаційних) формує адаптивну модель стабілізації, що:

- повертає цільову прибутковість ($> 5\%$);
- забезпечує стабільний коефіцієнт автономії ($> 0,60$);
- знижує енергозалежність та підвищує експортну диверсифікацію.

Запровадження система раннього реагування дозволить ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала»:

- підвищити обсяг реалізації на 30,7 %,
- зменшити складські залишки на 35 %,
- покращити фінансову дисципліну клієнтів,
- підвищити рентабельність на 5,2 відсоткових пункти.

Загальний економічний ефект за підсумками II півріччя 2025 року становить 1541 тис. грн, що повністю виправдовує інвестиції у впровадження

системи раннього реагування та підтверджує її доцільність як складової антикризової моделі управління підприємством.

Таким чином, концепція відповідає сучасним вимогам антикризового менеджменту та створює передумови для сталого розвитку ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності та кризовості, що створює суттєві ризики для функціонування підприємств. Зокрема, наслідки глобальних економічних потрясінь, пандемічних викликів, геополітичних загроз, інфляційних сплесків та енергетичних шоків актуалізували необхідність пошуку ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості підприємств.

Питання фінансової стабільності та антикризового менеджменту є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних науковців. Попри наявність напрацювань, значна частина існуючих методик недостатньо враховує потреби підприємств у гнучких, адаптивних і сценарно орієнтованих підходах до стабілізації фінансового стану, що й зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою роботи стала розробка та наукове обґрунтування механізмів забезпечення фінансової стабільності підприємств в умовах економічної кризи шляхом інтеграції їх у систему антикризового менеджменту.

У процесі дослідження теоретико-методологічних основ фінансової стабілізації підприємств у межах антикризового менеджменту встановлено такі ключові положення:

- узагальнено визначення поняття «антикризове управління» й показує еволюцію концепції від «пожежогасіння» до превентивного управління;
- візуалізовано циклічну модель управління кризою (п'ять фаз), яка стала методичною основою подальших розрахунків.
- представлено матрицю індикаторів і критичні пороги для запуску системи раннього реагування;
- доведено, що традиційні коефіцієнтні та Z-моделі, мають обмежену прогностну силу;
- досліджено інтегральний підхід до фінансової стабільності, який синтезує ресурсну, сталого розвитку та фінансової безпеки концепції;

- аргументовано важливість ESG-чинників і енергоємності у новітніх моделях стійкості та доцільність інтегральної оцінки з автоматичним оновленням вагових коефіцієнтів у ВІ-середовищі.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «КНАУФ Гіпс Скала» - дочірнє підприємство ТОВ «КНАУФ Гіпс Київ», яке розташоване у Тернопільській області, як представник реального сектору відчуває виклики у вигляді падіння маржі, коливань попиту та зростання енерговитрат. Проведене дослідження за період 2021-2024 років спрямоване на формування науково й практично обґрунтованих механізмів, що дозволяють підприємству не лише утриматися «на плаву», а й перетворити кризу на точку зростання.

- у 2023 р. коефіцієнт автономії знизився нижче норми ($< 0,5$) до 0,45, а чистий оборотний капітал став від'ємним, що сигналізує «передкризову напругу»;

- на підставі макроекономічних даних за 2024 рік, фінансової звітності підприємства сформовано матрицю ризиків із рейтингом «ймовірність $\times$ вплив». Найнебезпечніші загрози виділені у табл. 2.6 із графічною інтерпретацією;

- матриця загроз і SWOT-аналіз (CBOT-аналіз), показали домінування енергетичних (20 балів табл. 2.6) та інфляційних ризиків (16 балів), а також внутрішні слабкі сторони – низьку маржу й боргове навантаження. Однак сильні сторони переважають слабкі, проте зовнішні можливості та загрози врівноважені, отже результат залежить від управлінських дій підприємства;

- чинна у товаристві система раннього реагування (СРР-1.0) ефективно мінімізувала загрозу неплатоспроможності, але не забезпечила стабільної доходності, що легітимізує необхідність розробки адаптивних стабілізаційних механізмів.

Таким чином, можна стверджувати, що аналізоване підприємство ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала» утримує ліквідність, однак має критично низьку прибутковість і високу залежність від енергоносіїв, що потребує негайних стабілізаційних заходів.

В кваліфікаційній роботі запропоновано адаптивну концепцію стабілізації яка інтегрує фінансові, операційні та організаційні інструменти для забезпечення стійкості підприємства у високоризиковому середовищі, а саме:

- удосконалено інтегральну методику оцінки фінансової стійкості з урахуванням енергоємності та ESG-факторів;

- модернізовано система раннього реагування CPP-2.0 на базі існуючої на підприємстві CPP-1.0 з тригерами KPI-дашборду та пороговими показниками:

- сформульовано чотири стратегічні цілі: чиста маржа $\geq 5\%$, автономія $\geq 0,60$, енергоємність -15% , експорт 25% виручки від реалізації;

- розраховано і проілюстровано прогноз позитивної динаміки продажів після впровадження системи раннього реагування (CPP 2.0) і структуру економічного ефекту;

- запропоновано матрицю «загроза $\rightarrow$ адаптивна реакція», придатну для всіх українських підрозділів Knauf Group, а очікувані результати

- 1) розроблені механізми дозволяють повернути чисту маржу до 5% і знизити енергоємність на 15% .

- 2) система раннього реагування скорочує час ухвалення рішень із 14 до 3 днів.

За результатами оцінки, інвестиції у впровадження системи раннього реагування окупляться майже у 4 рази вже протягом одного півріччя (рентабельність проєкту (інвестицій у CPP) - $381,6\%$), а чистий економічний ефект у розмірі 1 млн 221 тис. грн свідчить про високу ефективність антикризової моделі, яка базується на системному моніторингу, сценарному аналізі та стандартизованих протоколах реагування.

Робота комплексно вирішує наукову та прикладну проблему забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства у кризових умовах. Запропоновані теоретичні підходи й практичні механізми створюють цілісну систему антикризового менеджменту, яка:

- інтегрує превентивну діагностику, ризик-менеджмент і проєктні

рішення;

- підвищує прибутковість і зменшує енерговитрати;
- знижує борговий тиск і розширює ринки збуту.

Запропонована система механізмів забезпечує доволений рівень прибутковості, енергетичну стійкість і збалансовану фінансову структуру підприємства, що свідчить про досягнення поставленої мети магістерської роботи та виконання всіх її завдань.

Отримані результати можуть бути адаптовані до інших підприємств будівельної галузі та використані як методична база для подальших наукових досліджень у сфері фінансової стабілізації.

Результати роботи докладалися і були апробовані на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, представлені у другому турі Всеукраїнського конкурсу студентських робіт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Денисенко М. П. Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного часу // Економіка та держава. – 2023. – № 4. – С. 22–27.
2. Єлісеєва О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / О. І. Єлісеєва. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 276 с.
3. Прокопенко Л. О. Фінансовий менеджмент підприємства: теорія і практика / Л. О. Прокопенко. – Харків : ХНЕУ, 2020. – 325 с.
4. Денисенко М. П. Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах трансформації / М. П. Денисенко // Бізнес Інформ. – 2021. – № 9. – С. 112–117.
5. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
6. Бланк І. О. Фінансовий аналіз і планування на підприємстві : навч. посіб. / І. О. Бланк. – Київ : Ніка-Центр, 2020. – 512 с.
7. Єфіменко Т. І. Антикризове управління у системі економічної безпеки / Т. І. Єфіменко // Фінанси України. – 2022. – № 2. – С. 28–36.
8. Поддєрьогін О. М. Фінанси підприємств : підручник / О. М. Поддєрьогін. – Київ : КНЕУ, 2023. – 540 с.
9. Altman E. I. Predicting Financial Distress of Companies / E. Altman. – New York University, 2020. – 67 p.
10. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://mof.gov.ua>
11. Єлісеєва О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 276 с.
12. Finkelstein S., Hambrick D. C. Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards. – Oxford Univ. Press, 2017. – 448 p.
13. Sheffi Y. The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage. – MIT Press, 2005. – 320 p.

14. Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. – Free Press, 2005. – 406 p.
15. Lam J. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. – Wiley, 2014. – 496 p.
16. Finkelstein S. Why Smart Executives Fail: And What You Can Learn from Their Mistakes. – Portfolio, 2017. – 336 p.
17. Лук'яненко І. Г., Ковальова І. О. Управління ризиками підприємства : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2022. – 284 с.
18. Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. – AMACOM, 2002. – 272 p.
19. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17(1). – P. 99–120.
20. Daly H. E. Steady-State Economics. – Washington: Island Press, 1991. – 302 p.
21. United Nations Environment Programme. ESG and Corporate Sustainability Report. – New York, 2021.
22. International Financial Reporting Standards (IFRS). Conceptual Framework. – IFRS Foundation, 2021.
23. Мних Є. В. Фінансовий аналіз : навч. посібник. – Львів : Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.
24. Альохін С. О. Теорія і практика забезпечення фінансової стабільності підприємств : монографія. – Харків : ХНЕУ, 2021. – 280 с.
25. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy // The Journal of Finance. – 1968. – Vol. 23, No. 4. – P. 589–609.
26. Altman E., Haldeman R., Narayanan P. ZETA™ Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk. – Journal of Banking & Finance, 1977.
27. Шигін О. В. Аналіз фінансової стійкості підприємства : навч. посібник. – Харків : ХНЕУ, 2020. – 276 с.
28. James C. Van Horne. Financial Management and Policy. – Prentice Hall,

2011.

29. IFRS Foundation. Conceptual Framework for Financial Reporting. – London, 2021.

30. OECD. Measuring Resilience: Recommendations for the Future. – Paris : OECD Publishing, 2020, 2022.

31. Moody's Analytics. KMV Credit Risk Model Methodology. – New York, 2022.

32. Clarity Project. Реєстраційні дані ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала». – URL: <https://clarity-project.info/edr/32808576>

33. Zvitnist.com. Досьє підприємства ТОВ «КНАУФ Гіпс Скала». – URL: https://zvitnist.com/32808576_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOUDPOVDA_LNSTU_KNAUF_HIPS_S

34. YouControl. Аналітична інформація про підприємство. – URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10262340>

35. Опендатабот. Державний реєстр юридичних осіб. – URL: <https://opendatabot.ua/c/32808576>

36. Podder S. Integrated Financial Assessment Models for SMEs. – Springer, 2020. – 189 p.

37. Edward I. Altman, Edith Hotchkiss Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy. – New York : Wiley, 2005. 354 p.

38. Миськів Г.В., Білик В.М. Етапи та заходи антикризового управління підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2024. № 2. С. 23–31. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35776/-240560maketmanagement-23-31.pdf>.

39. Семенов В.Ф. Система антикризового управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ, 2020. 280 с.

40. Wruck, K. H. Financial Distress, Reorganization, and Organizational Efficiency / K. H. Wruck // Journal of Financial Economics. – 2020. – Т. 27, № 2. – С. 419–444.