

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра економіки та фінансів

Скулиш Юлія Ігорівна

УДК 658.14: 336.67

Кваліфікаційна робота магістра
«Прогнозування ймовірності банкрутства
підприємства»

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

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Ю.І. Скулиш

Науковий керівник

Чумаченко Ольга Григорівна
к.е.н., доцент

Київ – 2026

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСІВ

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ Ігор РУМИК

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
СКУЛИШ ІЮЛІЇ ІГОРІВНИ

Ступінь вищої освіти – магістр

Галузь знань - 07 Управління і адміністрування

Спеціальність - 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Освітня програма – Фінансова аналітика та фінансові ринки

Тема роботи	Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 101-9 від 21.11.2024 р.
Науковий керівник	Чумаченко Ольга Григорівна, кандидат економічних наук, доцент
Вихідні дані до роботи	Законодавчі та нормативно-правові акти України з питань господарської діяльності та процедур банкрутства; аналітичні й статистичні матеріали державних органів; монографії, наукові статті, праці українських і зарубіжних учених, а також матеріали наукових конференцій і семінарів. Практичну основу дослідження становить фінансова звітність ПАТ «Київський суднобудівний-судноремонтний завод»
Постановка завдання	Дослідження теоретико-методичних засад прогнозування банкрутства підприємств, оцінка фінансового стану та ймовірності банкрутства на прикладі ПАТ «Київський суднобудівний-судноремонтний завод», а також розробка антикризових заходів, спрямованих на запобігання фінансовій неспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	1. Економіка відновлення: навчальний посібник / за ред. В.І. Грушка. Київ : Університет «КРОК», 2023. 221 с. 2. Чумаченко, О., & Стусь, Ю. (2024). Управління фінансовими ресурсами підприємств. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i> , 4(76), 80–89. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-80-89 3. Румик, І., & Пилипенко, О. (2022). Фінансове забезпечення підприємств: можливості використання когнітивного моделювання. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i> , 2(66), 44–52. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-44-52 4. Чумаченко О., Плетенецька С., Антоненко Т. Управління

	фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i> . 2024. №1(73). С. 54-65. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-54-65 .
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота має передбачати розв'язання складної задачі або проблеми за темою роботи, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Дата видачі завдання 23.12.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження	20.11.2024	<i>Виконано</i>
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та призначення наукового керівника	21.11.2024	<i>Виконано</i>
3	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	23.12.2024	<i>Виконано</i>
4	Розробка концепції кваліфікаційної роботи. Затвердження плану досліджень.	01.03.2025	<i>Виконано</i>
5	Підготовка першого розділу роботи	01.07.2025	<i>Виконано</i>
6	Підготовка другого розділу роботи	30.09.2025	<i>Виконано</i>
7	Підготовка третього розділу роботи	02.12.2025	<i>Виконано</i>
8	Підготовка вступу та висновків	12.12.2025	<i>Виконано</i>
9	Підготовка джерельної бази	15.12.2025	<i>Виконано</i>
10	Подання роботи на перевірку на плагіат	18.12.2025	<i>Виконано</i>
11	Виконання наукової складової роботи	19.12.2025	<i>Виконано</i>
12	Проходження попереднього захисту	20.12.2025	<i>Виконано</i>
13	Доопрацювання роботи з врахуванням зауважень	09.01.2026	<i>Виконано</i>
14	Зовнішня експертиза, отримання відгуку наукового керівника та подання роботи на кафедрі	11.01.2026	<i>Виконано</i>
15	Захист кваліфікаційної роботи	18.01.2026	<i>Виконано</i>

Здобувачка

Юлія СКУЛИШ

Науковий керівник

Ольга ЧУМАЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Скулиш Ю.І. Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, освітня програма Фінансова аналітика та фінансові ринки. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2026.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню теоретико-методичних засад прогнозування банкрутства підприємств та розробці антикризових заходів. Проведено діагностику фінансової кризи підприємства та оцінено ймовірність банкрутства. Розроблено комплекс антикризових заходів, спрямованих на підвищення платоспроможності, оптимізацію структури капіталу та зниження фінансових ризиків підприємства.

Ключові слова: банкрутство, фінансова криза, прогнозування банкрутства, антикризове управління, фінансовий аналіз, фінансова стійкість.

SUMMARY

Skulysh Y.I. Forecasting the probability of bankruptcy of the enterprise. Manuscript.

Master's qualification work on specialty 072 Finance, Banking, Insurance and Stock Market, Educational program Financial Analytic and Financial Markets. KROK University, Kyiv, 2026.

The master's thesis is devoted to the study of the theoretical and methodological principles of predicting bankruptcy of enterprises and the development of anti-crisis measures. The enterprise's financial crisis was diagnosed and the probability of bankruptcy was assessed. A set of anti-crisis measures was developed, aimed at increasing solvency, optimizing the capital structure and reducing the financial risks of the enterprise.

Keywords: bankruptcy, financial crisis, bankruptcy forecasting, anti-crisis management, financial analysis, financial stability.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Поняття та сутність банкрутства підприємства	11
1.2. Основні причини банкрутства	16
1.3. Наслідки банкрутства для підприємства та економіки	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «КИЇВСЬКИЙ СУДНОБУДІВНИЙ-СУДНОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»	28
2.1. Фінансово-економічна характеристика та аналіз фінансового стану ПАТ «Київський суднобудівний-судноремонтний завод»	28
2.2. Діагностика фінансової кризи та прогнозування банкрутства на ПАТ «Київський суднобудівний-судноремонтний завод»	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ РОЗВИТКУ ПАТ «КИЇВСЬКИЙ СУДНОБУДІВНИЙ-СУДНОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД» ...	53
3.1. Використання санації як дієвого засобу фінансового оздоровлення підприємства	53
3.2. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів з фінансового оздоровлення підприємства	64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання проблема банкрутства набуває особливої гостроти для вітчизняних підприємств. Нестабільність економічного середовища, повномасштабна війна, що розпочалася у лютому 2022 року, коливання валютних курсів, інфляційні процеси та посилення конкуренції створюють умови, за яких навіть потенційно успішні підприємства опиняються під загрозою фінансової кризи. Згідно з даними Міністерства юстиції України, щороку в країні порушується понад п'ять тисяч справ про банкрутство, що свідчить про масштабність проблеми та необхідність розробки ефективних механізмів раннього виявлення ознак фінансової неспроможності.

Своєчасне прогнозування ймовірності банкрутства дозволяє керівництву підприємства вжити превентивних заходів, розробити антикризову програму, залучити додаткове фінансування або провести санацію до настання критичного стану. Проте на практиці більшість українських підприємств не використовують системні підходи до діагностики банкрутства, що призводить до запізненого виявлення проблем, коли можливості для фінансового оздоровлення вже обмежені або відсутні. Особливо актуальною ця проблема є для підприємств суднобудівної галузі, які стикаються зі специфічними викликами – високою капіталомісткістю виробництва, тривалим виробничим циклом, залежністю від державного замовлення та міжнародної кон'юнктури.

Теоретичні та практичні аспекти прогнозування банкрутства досліджували численні вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед зарубіжних дослідників фундаментальний внесок у розвиток методології прогнозування банкрутства зробили Е. Альтман, який розробив класичну п'ятифакторну Z-модель дискримінантного аналізу, В. Бівер, що запропонував систему фінансових коефіцієнтів для оцінки ймовірності банкрутства, Дж. Олсон, який застосував логістичну регресію для прогнозування фінансової неспроможності, М. Змієвський, який удосконалив методи статистичного

аналізу банкрутства. Вітчизняні науковці також активно працюють над адаптацією світових напрацювань до українських реалій та розробкою власних методик. Значний внесок у дослідження проблем банкрутства зробили О.О. Терещенко, який створив власну дискримінантну модель оцінки фінансового стану українських підприємств, І.О. Бланк, що розробив комплексну систему антикризового фінансового управління, А.П. Царь, яка досліджувала роль фінансової санації в системі антикризового управління, В.О. Василенко, який систематизував підходи до антикризового управління підприємством. Окремі аспекти діагностики банкрутства розглядали у своїх працях Н.Г. Пігуль, В.П. Семенець, О. Б. Васильчишин, Р.С. Шаранов, О.В. Кучмей та інші дослідники [30; 4; 34; 5; 24; 6].

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо прогнозування ймовірності банкрутства та формування комплексу антикризових заходів для підприємства суднобудівної галузі на основі комплексного аналізу його фінансово-господарської діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено наступні **завдання:**

1. дослідити теоретичні основи поняття та сутності банкрутства підприємства, проаналізувати його економічний зміст та юридичне трактування;
2. систематизувати основні причини банкрутства підприємств, виявити зовнішні та внутрішні фактори фінансової кризи;
3. проаналізувати наслідки банкрутства для підприємства, його стейкхолдерів та економіки в цілому;
4. провести комплексну фінансово-економічну характеристику діяльності ПАТ «Київський суднобудівний-судноремонтний завод»;
5. здійснити діагностику фінансової кризи та прогнозування ймовірності банкрутства досліджуваного підприємства з використанням вітчизняних та зарубіжних моделей;

б. розробити систему антикризових заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Об'єктом дослідження є фінансова діяльність ПАТ «Київський суднобудівний-судноремонтний завод», одне з провідних підприємств суднобудівної галузі України, яке з 2017 року перебуває у процедурі банкрутства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні аспекти прогнозування ймовірності банкрутства промислового підприємства, фінансово-економічні процеси, що призводять до виникнення та поглиблення кризового стану, а також механізми розробки та впровадження антикризових заходів.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Метод системного аналізу застосовано для дослідження банкрутства як складного багатоаспектного явища та виявлення взаємозв'язків між різними чинниками фінансової кризи. Методи узагальнення та систематизації використано для опрацювання наукових джерел з проблематики банкрутства та формування теоретичних засад дослідження. Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення різних підходів до визначення сутності банкрутства та оцінки переваг і недоліків альтернативних моделей прогнозування. Горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності використано для оцінки динаміки та структури активів, капіталу та фінансових результатів підприємства. Коефіцієнтний аналіз застосовано для розрахунку показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. Методи дискримінантного аналізу використано для прогнозування ймовірності банкрутства за моделями Альтмана, Ліса, Таффлера, Терещенка. Графічний метод застосовано для наочного представлення результатів аналізу у вигляді таблиць, діаграм та графіків.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, зокрема Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII, фінансова звітність ПАТ «Київський суднобудівний-судноремонтний завод», матеріали справи про банкрутство № 910/23627/16 Господарського суду міста Києва, статистичні дані Державної служби статистики України щодо банкрутства підприємств, наукові монографії та навчальні посібники вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики антикризового управління та діагностики банкрутства, статті у фахових економічних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, електронні інформаційні ресурси.

Наукова новизна здобутих результатів полягає в удосконаленні методичних підходів до комплексної діагностики фінансової кризи промислового підприємства шляхом поєднання класичних зарубіжних моделей прогнозування банкрутства з адаптованими вітчизняними методиками, що дозволяє підвищити точність та достовірність прогнозів в умовах української економіки. Запропоновано систему раннього попередження банкрутства для підприємств суднобудівної галузі, яка враховує специфічні галузеві ризики та особливості виробничого циклу. Розроблено комплекс антикризових заходів, адаптованих до реальних умов функціонування вітчизняних суднобудівних підприємств в умовах воєнного стану.

Практичне значення здобутих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо прогнозування банкрутства та формування антикризової стратегії керівництвом ПАТ «Київський суднобудівний-судноремонтний завод» для виходу з процедури банкрутства та відновлення нормальної господарської діяльності. Запропонована методика комплексної діагностики фінансової кризи може бути застосована іншими промисловими підприємствами для раннього виявлення загроз банкрутства та своєчасного прийняття управлінських рішень. Результати дослідження можуть використовуватися в освітньому процесі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи магістра пройшли апробацію на III Круглому столі: «Антикризове управління: імператив сучасної економіки» (ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 8 листопада 2024 року, м. Київ) та опубліковані у фаховому журналі категорії В «Вчені записки Університету «КРОК» (№4(80), 2025).

Структура кваліфікаційної роботи Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки, у тому числі 14 таблиць. Список використаних джерел містить 58 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність банкрутства підприємства

Банкрутство як економічне явище супроводжує ринкові відносини з моменту їх виникнення і є невід'ємною частиною будь-якої економічної системи, де діють закони конкуренції та ринкового саморегулювання. Це складне багатоаспектне поняття, яке розглядається науковцями з різних точок зору – юридичної, економічної, фінансової, управлінської, що зумовлює множинність підходів до його трактування та розуміння сутності [2, с. 36].

З юридичної точки зору банкрутство являє собою визнану господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури. Таке визначення закріплено в Кодексі України з процедур банкрутства, який набрав чинності у 2019 році та змінив підходи до регулювання відносин неплатоспроможності, спростив процедури та підвищив рівень захисту прав кредиторів [13]. Варто зазначити, що законодавче визначення акцентує увагу саме на процесуальному аспекті – факті визнання судом, тоді як економічна сутність явища є значно ширшою та глибшою.

Економічний підхід до розуміння банкрутства розглядає його як неспроможність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами, державою та власними працівниками через відсутність достатніх коштів та інших ліквідних активів. Вітчизняні науковці М.М. Береста та А.П. Тимошенко, які мають досить широкий погляд на це питання, визначають банкрутство як визнану судом неспроможність

господарюючого суб'єкта виконувати свої зобов'язання та продовжувати підприємницьку діяльність унаслідок її економічної неефективності, що є негативним наслідком кризи, призводить до порушення фінансових відносин і ставить під загрозу подальше існування підприємства [20, с. 72]. Це визначення охоплює як юридичний, так і економічний аспекти явища.

Фінансова інтерпретація банкрутства зосереджується на неможливості підприємства фінансувати поточну операційну діяльність і погасити термінові зобов'язання через критичний дефіцит ліквідних ресурсів. А.Д. Шеремет та Р.С. Сайфулін підкреслюють, що банкрутство означає неспроможність підприємства фінансувати поточну операційну діяльність і погасити термінові зобов'язання, що виникає внаслідок катастрофічної нестачі оборотних коштів [30, с. 145]. Ця точка зору тісно пов'язана з управлінським підходом, який розглядає банкрутство як індикатор неефективності системи менеджменту та фінансового управління на підприємстві.

Розглядаючи сутність банкрутства, необхідно чітко розрізнити кілька взаємопов'язаних, але не тотожних понять, які часто плутають або вживають як синоніми. По-перше, це неплатоспроможність – неспроможність боржника виконати після настання встановленого строку грошові зобов'язання перед кредиторами не інакше, як через застосування процедур, передбачених Кодексом з процедур банкрутства. Неплатоспроможність може бути тимчасовою і не обов'язково призводить до банкрутства, якщо підприємство здатне швидко мобілізувати внутрішні резерви або отримати зовнішню підтримку від власників чи кредиторів [1, с. 452]. По-друге, фінансова криза – стан підприємства, за якого воно не може забезпечити виконання своїх зобов'язань у встановлені терміни через брак фінансових ресурсів та критичне порушення структури капіталу. Фінансова криза зазвичай передуює банкрутству і є сигналом про необхідність термінового втручання з боку менеджменту або власників. По-третє, власне банкрутство як юридично

оформлений факт визнання неплатоспроможності, який тягне за собою певні правові наслідки.

Сутність банкрутства проявляється в кількох принципово важливих аспектах, які розкривають його роль в економічній системі. З економічної точки зору це механізм природної санації економіки, який виводить з ринкового обігу неефективні підприємства, що не здатні конкурувати, звільняючи таким чином ресурси – матеріальні, фінансові, трудові – для більш продуктивного використання іншими економічними агентами. Проте це твердження потребує певного уточнення та критичного осмислення, адже на практиці часто банкрутуються і потенційно життєздатні підприємства через тимчасові труднощі, зовнішні шоки або помилки менеджменту, які могли б бути виправлені при наявності часу та підтримки [2, с. 38]. З соціальної точки зору банкрутство означає вивільнення працівників, втрату ними стабільного джерела доходу, погіршення соціальної ситуації як в окремих сім'ях, так і в регіонах, особливо якщо йдеться про великі або містоутворюючі підприємства. З фінансової точки зору – це механізм захисту прав кредиторів та більш-менш справедливого розподілу активів боржника між усіма зацікавленими сторонами відповідно до встановленої законом черговості.

Варто звернути особливу увагу на те, що банкрутство може бути різних видів, які відрізняються за причинами виникнення та можливостями подолання. Реальне банкрутство характеризується фактичною нездатністю підприємства відновити свою платоспроможність через реальну втрату як власного, так і позикового капіталу внаслідок збиткової діяльності протягом тривалого періоду. Таке підприємство об'єктивно не може продовжувати господарську діяльність через катастрофічний стан фінансів та відсутність перспектив покращення ситуації [27, с. 97]. Технічне банкрутство виникає внаслідок значної затримки дебіторської заборгованості при збереженні загальних перспектив діяльності підприємства та позитивного фінансового результату. У цьому випадку сума активів істотно перевищує фінансові

зобов'язання, але через тимчасову незбалансованість грошових потоків, несинхронність надходжень та платежів підприємство не може вчасно розрахуватися з поточними кредиторами. На практиці технічне банкрутство часто можна успішно подолати шляхом оперативної реструктуризації боргів, прискорення стягнення дебіторської заборгованості або залучення короткострокового фінансування.

Особливої уваги заслуговують штучні види банкрутства, які створюються навмисно в корисливих цілях окремих осіб. Навмисне банкрутство – це умисне створення або збільшення неплатоспроможності, вчинене власником або керівником підприємства в особистих інтересах чи інтересах інших осіб, які пов'язані з виведенням активів, отриманням необґрунтованих кредитів тощо. Фіктивне банкрутство – завідомо неправдива публічна заява власника або керівника підприємства про фінансову неспроможність з метою введення в оману кредиторів для отримання відстрочки чи розстрочки причитаючихся кредиторам платежів або знижки з боргів, а так само для ухилення від сплати боргів [13]. Кодекс України з процедур банкрутства передбачає кримінальну та адміністративну відповідальність за такі дії, проте на практиці доведення умислу та корисливих мотивів становить значні складнощі, що часто стає на заваді притягненню винних осіб до відповідальності та відшкодуванню збитків кредиторам.

Процес банкрутства не виникає миттєво, а має певні послідовні стадії поступового погіршення фінансового стану. Прихована стадія характеризується виникненням перших, ледь помітних ознак фінансових труднощів, які ще не є критичними і не завжди очевидні навіть для самого керівництва підприємства, а тим більше для зовнішніх користувачів фінансової інформації. На цій стадії починається поступове зниження показників рентабельності, незначне уповільнення оборотності активів, епізодичні порушення фінансової дисципліни, які можуть здаватися випадковими [19, с. 112]. Стадія фінансової нестійкості проявляється у більш

явних симптомах – регулярному порушенні платіжної дисципліни, виникненні перших прострочених зобов'язань перед постачальниками та бюджетом, поступовому збільшенні частки позикових коштів у структурі капіталу, погіршенні показників ліквідності балансу. Стадія явного банкрутства настає, коли підприємство систематично не може розрахуватися за своїми зобов'язаннями протягом тривалого часу – згідно з чинним законодавством України, понад шість місяців для юридичних осіб, що є підставою для відкриття провадження у справі про банкрутство за заявою кредиторів.

Сутність банкрутства розкривається також через його функції в економічній системі ринкового типу. Санаційна функція полягає в оздоровленні економіки шляхом виведення з ринкового обігу безнадійно неефективних підприємств, які споживають обмежені ресурси, але не створюють достатньої доданої вартості. Стимулююча функція спонукає власників, керівників та менеджерів до максимально ефективного управління наявними ресурсами, оскільки реальна загроза банкрутства є потужним мотивуючим фактором для підвищення якості корпоративного управління [30, с. 148]. Захисна функція забезпечує юридичний механізм захисту законних прав та інтересів кредиторів через справедливий розподіл активів боржника відповідно до встановленої законом черговості задоволення вимог. Регулятивна функція сприяє підтриманню здорового конкурентного середовища та оптимізації галузевої структури національної економіки через перерозподіл ресурсів від неефективних до більш ефективних виробників.

В умовах сучасної глобалізованої економіки сутність банкрутства набуває принципово нових рис та особливостей. Глобалізація фінансових ринків та виробничих ланцюгів призводить до того, що фінансові труднощі одного великого транснаціонального підприємства можуть спричинити ланцюгову реакцію банкрутств його численних контрагентів у різних країнах світу. Цифровізація економіки та поява нових бізнес-моделей створюють додаткові виклики для традиційної діагностики загроз банкрутства, оскільки

класичні фінансові коефіцієнти та показники не завжди адекватно відображають реальний економічний стан інноваційних високотехнологічних компаній, особливо на ранніх стадіях їхнього розвитку [6, с. 316]. Пандемія COVID-19 2020-2021 років та повномасштабна російська агресія проти України з 2022 року наочно продемонстрували, що масове банкрутство може бути спричинене не стільки внутрішніми проблемами конкретних підприємств, скільки форс-мажорними обставинами глобального або національного масштабу, які об'єктивно унеможливають нормальну господарську діяльність цілих галузей економіки.

Розуміння багатоаспектної сутності банкрутства є абсолютно необхідною теоретичною передумовою для розробки ефективних практичних механізмів його своєчасного прогнозування та превентивного запобігання на рівні окремих підприємств, а також формування виваженої державної політики антикризового регулювання на макроекономічному рівні.

1.2. Основні причини банкрутства

Банкрутство підприємства практично ніколи не виникає раптово чи миттєво – це завжди результат тривалої дії складного комплексу різноманітних чинників, які поступово, іноді непомітно для керівництва, погіршують фінансово-господарський стан суб'єкта підприємництва до критичного рівня, коли відновлення стає або дуже складним, або взагалі неможливим. Причини банкрутства традиційно класифікуються науковцями за багатьма ознаками, проте найбільш поширеним і методологічно обґрунтованим залишається фундаментальний поділ на зовнішні та внутрішні фактори, які, як правило, діють не ізольовано, а у тісному взаємозв'язку та взаємному підсиленні, створюючи синергетичний негативний ефект [21, с. 223].

Зовнішні причини банкрутства знаходяться повністю або переважно поза межами безпосереднього контролю конкретного підприємства і пов'язані насамперед із загальноекономічною, політичною та соціальною ситуацією в країні, регіоні чи світі загалом. Макроекономічна нестабільність проявляється в хронічних інфляційних процесах, які підвищують вартість ресурсів швидше за можливість підвищення цін на готову продукцію, різких коливаннях валютних курсів, що робить неможливим точне планування та прогнозування, непередбачуваних змінах облікової ставки центрального банку, які впливають на вартість кредитних ресурсів. В українських реаліях особливо болісно на діяльності підприємств позначаються періодичні хвилі девальвації національної валюти, яка різко і непередбачувано підвищує реальну вартість імпортованої сировини, матеріалів, комплектуючих та обладнання, а також багаторазово збільшує боргове навантаження для численних компаній, які необачно взяли валютні кредити без природного валютного хеджу [27, с. 98]. Статистичні дані різних років показують досить чітку кореляцію між епізодами різкої девальвації гривні та зростанням кількості порушених справ про банкрутство приблизно через три-шість місяців після валютних шоків.

Політична нестабільність, яка, на жаль, є хронічною проблемою України протягом усього періоду незалежності, створює дуже високий та важко керований рівень невизначеності для будь-якого бізнесу, що критично ускладнює або навіть робить неможливим довгострокове стратегічне планування розвитку та серйозно стримує залучення як вітчизняних, так і особливо іноземних інвестицій. Часті, непередбачувані та не завжди системні зміни в законодавстві, особливо в такій чутливій сфері як оподаткування, можуть буквально за одну ніч кардинально змінити базові умови ведення бізнесу в цілих галузях економіки. Наприклад, раптове підвищення ставок податків, введення нових обов'язкових платежів або несподіване скасування раніше діючих пільг можуть різко погіршити фінансовий стан навіть відносно благополучних підприємств [5, с. 89]. Повномасштабні воєнні дії на

території України, які розпочалися 24 лютого 2022 року внаслідок неспровокованої російської агресії, стали абсолютно безпрецедентним за своїми масштабами та руйнівними наслідками зовнішнім фактором, який спричинив банкрутство або фактичне припинення діяльності сотень та тисяч підприємств через пряме фізичне знищення виробничих потужностей внаслідок бойових дій, повний розрив усталених десятиліттями логістичних та постачальницьких ланцюгів, тотальну втрату традиційних ринків збуту продукції.

Ринкові фактори банкрутства безпосередньо пов'язані з об'єктивними або штучно створеними змінами співвідношення попиту та пропозиції на конкретних товарних ринках. Тривале та масштабне падіння реальної купівельної спроможності основної маси населення, яке спостерігається в Україні протягом останніх років, автоматично та неминуче скорочує фізичні обсяги реалізації продукції підприємств, які працюють на споживчому ринку, навіть якщо якість їхньої продукції залишається незмінною. Постійне посилення конкуренції, особливо з боку технологічно розвинених іноземних виробників після лібералізації зовнішньої торгівлі, може поступово або навіть швидко витіснити традиційні вітчизняні підприємства з ринків, якщо вони виявляються нездатними ефективно конкурувати ні за ціною через вищу собівартість, ні за якістю та споживчими властивостями продукції [28, с. 679]. Докорінні структурні зміни в споживчих перевагах цільових груп покупців, які відбуваються під впливом глобальних трендів, науково-технічного прогресу, зміни способу життя, також можуть призвести до швидкого банкрутства навіть великих та раніше успішних підприємств, які не встигають або не хочуть вчасно адаптуватися до нових реалій ринку та змінити свою продуктову стратегію.

Науково-технічний прогрес, як це не здається парадоксальним на перший погляд, може ставати потужним фактором банкрутства для консервативних підприємств. Поява революційних нових технологій виробництва або принципово нових продуктів робить економічно

застарілими та неконкурентоспроможними цілі традиційні виробництва, якщо керівництво підприємств не інвестує достатні кошти та зусилля в постійну технологічну модернізацію. Хрестоматійними прикладами з недавньої історії є практично повне зникнення виробників плівкових фотоапаратів та фотоплівки після масового поширення доступної цифрової фотографії, швидкий занепад та банкрутство більшості підприємств звукозапису після глобального переходу музичної індустрії на цифрові носії та стрімінгові сервіси [11, с. 78]. В українському контексті велика кількість промислових підприємств, особливо в традиційних галузях машинобудування та металообробки, опинилися на самій межі банкрутства або вже збанкрутіли саме через критичне багаторічне технологічне відставання від світових конкурентів та хронічну неможливість знайти кошти для оновлення морально та фізично застарілого обладнання радянських часів.

Природно-кліматичні фактори традиційно найсильніше та найбезпосередніше впливають на фінансову стійкість підприємств аграрного сектору економіки. Аномальні посухи, руйнівні повені, аномально високі або низькі температури в критичні періоди вегетації можуть майже повністю знищити врожай сільськогосподарських культур або призвести до масової загибелі поголів'я худоби, що автоматично робить абсолютно неможливим своєчасне виконання взятих раніше фінансових зобов'язань [33, с. 113]. Варто підкреслити, що глобальна зміна клімату, яка є науково доведеним фактом, робить такі природні катастрофи все більш частими, інтенсивними та менш передбачуваними навіть для професійних метеорологів. Епідемії та пандемії інфекційних хвороб, як наочно продемонстрував трагічний досвід пандемії COVID-19 у 2020-2021 роках, здатні за лічені тижні практично повністю паралізувати нормальну діяльність цілих галузей світової економіки – міжнародного туризму, готельного бізнесу, громадського харчування, авіап перевезень, організації масових заходів.

Внутрішні причини банкрутства принципово відрізняються від зовнішніх тим, що вони прямо залежать від конкретних дій або бездіяльності

самого підприємства, його керівництва, власників і тому теоретично піддаються свідомому контролю та цілеспрямованому управлінню з боку менеджменту. Це робить їх глибоке дослідження та розуміння особливо важливим з практичної точки зору для розробки та впровадження дієвих превентивних антикризових заходів. Більшість серйозних дослідників сходяться на думці, що саме внутрішні організаційні, управлінські та фінансові фактори в підсумку виявляються визначальними в переважній більшості реальних випадків банкрутства, оскільки професійно та ефективно керовані підприємства з сильним менеджментом виявляються здатними успішно адаптуватися навіть до дуже несприятливого та швидко мінливого зовнішнього середовища [21, с. 224].

Управлінські причини банкрутства безпосередньо пов'язані з систематичним прийняттям стратегічно або тактично неефективних, помилкових, необґрунтованих управлінських рішень вищим керівництвом підприємства на всіх рівнях ієрархії. Об'єктивно недостатня професійна кваліфікація топ-менеджерів, повна відсутність або дуже слабка система довгострокового стратегічного планування розвитку, нездатність керівників адекватно та своєчасно оцінювати реальну ринкову ситуацію та тенденції її зміни неминуче призводять до прийняття рішень, які замість виходу з кризи лише поглиблюють фінансові проблеми [16, с. 45]. Жорсткий авторитарний стиль керівництва, за якого абсолютно всі без винятку рішення приймає одна людина без врахування експертної думки кваліфікованих фахівців, дуже часто стає первинною причиною фатальних стратегічних помилок, які коштують підприємству ринкової позиції. Проте й протилежна крайність – відсутність чіткого єдиноначального керівництва, розмитий розподіл повноважень та персональної відповідальності, системна безконтрольність створюють організаційний хаос, який робить неможливим ефективне оперативне та стратегічне управління.

Фундаментальна недосконалість організаційної структури управління підприємством може ставати серйозною системною перешкодою для

забезпечення ефективної повсякденної діяльності всіх без винятку підрозділів. Надмірна бюрократична централізація всього процесу управління критично уповільнює прийняття навіть рутинних оперативних рішень, об'єктивно заважає швидкому та гнучкому реагуванню на динамічні зміни ринкової ситуації. Функціональне дублювання повноважень та обов'язків різними структурними підрозділами призводить до невиправданого зростання непродуктивних управлінських витрат і зниження загальної ефективності [8, с. 67]. Повна відсутність або недостатня ефективність системи внутрішнього фінансового контролю створює сприятливі умови та можливості для різноманітних зловживань службовим становищем та прямих розкрадань матеріальних та фінансових ресурсів, що систематично підриває фінансову стабільність навіть потенційно прибуткового підприємства.

Фінансові причини банкрутства є найбільш очевидними для зовнішніх аналітиків і найлегше піддаються об'єктивній кількісній діагностиці за допомогою стандартних методик фінансового аналізу. Хронічний дефіцит власного оборотного капіталу об'єктивно змушує підприємство постійно та в зростаючих обсягах залучати дорогі короткострокові банківські кредити для фінансування поточної діяльності, що неминуче збільшує фінансові витрати на обслуговування боргу і підвищує критичну залежність від умов кредиторів. Структурно нераціональна та небезпечна структура капіталу, коли реальна частка позикових коштів значно перевищує економічно обґрунтовані межі фінансової стійкості, робить підприємство надзвичайно вразливим до будь-яких, навіть незначних негативних змін [30, с. 256]. Постійно високі та зростаючі фінансові витрати на обслуговування великого боргового портфеля буквально з'їдають операційний прибуток, критично погіршують підсумкові показники рентабельності всіх видів діяльності.

Гострі проблеми з поточною ліквідністю найчастіше виникають через системну незбалансованість у часі вхідних та вихідних грошових потоків. Формально прибуткове за даними бухгалтерського обліку підприємство

може фактично не мати достатньо реальних грошових коштів для термінових поточних розрахунків з кредиторами через заморожування значної частини оборотного капіталу в простроченій дебіторській заборгованості або надлишкових виробничих запасах. Це специфічне явище економісти називають технічним банкрутством, яке теоретично може бути відносно швидко подолане шляхом термінової оптимізації структури та обороту оборотного капіталу [7, с. 850]. Проте на суворій практиці через відсутність кваліфікованого фінансового менеджменту та оперативного управлінського втручання початково технічне банкрутство дуже часто та швидко переростає в абсолютно реальне та незворотне.

Таким чином, банкрутство завжди є наслідком складної комбінації множинних зовнішніх і внутрішніх факторів, які діють синергетично.

1.3. Наслідки банкрутства для підприємства та економіки

Банкрутство будь-якого підприємства, незалежно від його розміру, форми власності чи галузевої належності, неминуче породжує широкий, багаторівневий і часто непередбачуваний спектр різноманітних економічних, соціальних, психологічних наслідків, які виходять далеко за вузькі межі самої збанкрутілої компанії та прямо або опосередковано торкаються численних груп зацікавлених сторін – власників бізнесу, різних категорій кредиторів, найманих працівників, постачальників сировини та послуг, клієнтів і споживачів продукції, місцевої територіальної громади та регіональної економіки в цілому, а в випадку банкрутства системно важливих підприємств – навіть національної економічної безпеки держави. Реальний масштаб, глибина та тривалість цих різноманітних наслідків принципово залежать від абсолютного та відносного розміру підприємства, його об'єктивної ролі в економіці конкретного регіону чи галузі, обраної

господарським судом конкретної процедури банкрутства – санації чи ліквідації [24, с. 87].

Безпосередні наслідки для самого підприємства як юридичної особи та економічного суб'єкта є найбільш очевидними, прямими та невідворотними з юридичної точки зору. Формальне юридичне визнання банкрутства господарським судом автоматично означає повне або часткове припинення звичайної господарської діяльності як повністю самостійного та незалежного суб'єкта господарювання, втрату оперативного контролю власників над поточним управлінням. Підприємство практично миттєво та безповоротно втрачає свою унікальну ринкову позицію, яка нерідко будувалася власниками та менеджерами цілими роками або навіть десятиліттями наполегливої праці, корпоративний бренд перестає асоціюватися з надійністю і поступово втрачає ринкову вартість, а лояльна клієнтська база невідворотно розпорошується між численними конкурентами [32, с. 88]. Якщо процедурою банкрутства передбачена повна ліквідація юридичної особи, всі без винятку активи підприємства – нерухомість, обладнання, запаси, нематеріальні активи – підлягають примусовому продажу через процедуру електронних торгів, причому часто за істотно заниженими цінами через об'єктивну терміновість реалізації та обмежену кількість потенційних покупців специфічних активів, а сама юридична особа остаточно припиняє своє існування після внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб.

Процедура санації, хоча формально і спрямована насамперед на максимальне збереження життєздатного підприємства та його виробничого потенціалу, також неминуче супроводжується дуже серйозними негативними організаційними та фінансовими наслідками для всіх без винятку учасників процесу. Підприємство об'єктивно втрачає значну частину своєї управлінської самостійності та оперативної гнучкості, оскільки реальне оперативне та стратегічне управління повністю або частково переходить до призначеного господарським судом незалежного арбітражного керуючого,

всі ключові рішення якого мають беззаперечний пріоритет над волею та інтересами попередніх власників [10, с. 45]. Санаційна реструктуризація боргів може передбачати часткове примусове списання частини заборгованості за рішенням зборів кредиторів, докорінну реструктуризацію активів через продаж непрофільних підрозділів, передачу частини майна кредиторам у рахунок погашення боргів, конвертацію боргів у корпоративні права. Санаційні заходи практично завжди передбачають болісне скорочення чисельності персоналу, тимчасове зниження рівня заробітної плати працівникам, що залишилися, скорочення соціальних програм, що неминуче серйозно погіршує морально-психологічний клімат у трудовому колективі та знижує продуктивність праці.

Для власників підприємства, особливо дрібних міноритарних акціонерів, банкрутство практично завжди означає повну або майже повну безповоротну втрату всіх раніше вкладених у бізнес матеріальних та фінансових ресурсів. Акціонери банкрутної компанії за законом отримують можливе відшкодування в абсолютно останню чергу, після повного задоволення вимог абсолютно всіх категорій кредиторів згідно з встановленою законодавством черговістю, тому в переважній більшості реальних випадків банкрутства не отримують взагалі нічого або отримують символічні суми [13]. Втрачається не лише безпосередньо фінансовий капітал як такий, але й величезний обсяг особистого часу, фізичних та інтелектуальних зусиль, нереалізовані надії та очікування, які були емоційно пов'язані з підприємством. Серйозні репутаційні втрати для власників та топ-менеджерів об'єктивно ускладнюють або навіть роблять неможливим успішне започаткування нового бізнесу в майбутньому, оскільки потенційні ділові партнери та потенційні інвестори закономірно ставляться з підвищеною недовірою та обережністю до тих бізнесменів, хто вже мав у своїй біографії досвід банкрутства.

Різні категорії кредиторів банкрутного підприємства зазнають прямих, безпосередніх та часто дуже значних фінансових втрат через часткове або

повне неповернення раніше наданих у різних формах коштів. Забезпечені кредитори, які мають юридично оформлені застави конкретного майна боржника, перебувають у відносно більш привілейованому становищі порівняно з іншими, оскільки можуть першочергово задовольнити свої майнові вимоги безпосередньо за рахунок примусової реалізації предмета застави [30, с. 267]. Проте навіть вони на практиці дуже часто не отримують повного стовідсоткового відшкодування своїх законних вимог через об'єктивне падіння реальної ринкової вартості заставлених активів, особливо високоспеціалізованого обладнання, за період фінансової кризи. Незабезпечені кредитори опиняються в найгіршій можливій ситуації – вони отримують можливе відшкодування лише в четверту чергу після всіх інших і тому часто обмежуються мізерними символічними сумами або взагалі нічим.

Комерційні банки, які активно кредитували збанкрутіле підприємство на різних етапах його діяльності, змушені за вимогами регулятора формувати значні резерви під проблемні та безнадійні кредити, що прямо та негативно впливає на їхні поточні фінансові результати та ключові показники достатності капіталу. Масові одночасні банкрутства великої кількості позичальників у період системної економічної кризи можуть спровокувати серйозну кризу ліквідності та платоспроможності в банківській системі, як це реально сталося під час глобальної фінансової кризи 2008-2009 років [29, с. 97]. Це закономірно змушує банки значно посилювати кредитні вимоги до всіх без винятку потенційних позичальників, що об'єктивно ускладнює доступ до життєво необхідних кредитних ресурсів для інших, цілком благополучних підприємств, створюючи небезпечний ефект фінансового доміно.

Постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих та різноманітні підрядники збанкрутілого підприємства раптово стикаються з гострою проблемою значної неоплаченої дебіторської заборгованості за вже здійснені поставки товарів та фактично виконані роботи чи надані послуги. Ця дебіторська заборгованість банкрута автоматично перетворюється на

сумнівну або навіть безнадійну, що серйозно порушує нормальну фінансову рівновагу та стабільність самих кредиторів [4, с. 178]. Малі та середні підприємства, для яких збанкрутілий контрагент був основним або одним із головних стратегічних замовників, самі цілком можуть швидко опинитися на критичній межі власного банкрутства через небезпечну ланцюгову реакцію неплатежів та розриву грошових потоків. Цей мультиплікативний ефект виявляється особливо небезпечним та руйнівним у традиційних галузях з історично високою технологічною концентрацією виробництва навколо кількох великих підприємств.

Постійні клієнти та споживачі продукції збанкрутілого підприємства несподівано втрачають звичного та надійного постачальника специфічних товарів або унікальних послуг, що змушує їх терміново шукати альтернативних партнерів на ринку, часто на гірших умовах. Особливо гостро та болісно це відчувається споживачами, коли підприємство-банкрут було фактичним монополістом чи одним із небагатьох виробників дуже специфічної, вузькоспеціалізованої продукції з обмеженою кількістю виробників [27, с. 99]. Роздрібні покупці можуть зіткнутися з серйозними практичними проблемами якісного гарантійного та післягарантійного обслуговування раніше придбаних товарів, регулярного постачання оригінальних запасних частин та витратних матеріалів. Для промислових споживачів раптове банкрутство ключового постачальника критичних комплектуючих може призвести до вимушеної тимчасової або навіть тривалої зупинки власних виробничих ліній через фізичну відсутність необхідних компонентів.

Найманіробітники збанкрутілого підприємства об'єктивно зазнають найбільш болючих, тривалих та важковідворотних соціальних наслідків банкрутства свого роботодавця. Масове одночасне звільнення внаслідок ліквідації або санації призводить до раптової повної втрати єдиного стабільного джерела регулярного трудового доходу, що ставить під реальну серйозну загрозу матеріальний добробут цілих сімей з дітьми [35, с. 147].

Значна заборгованість по заробітній платі та інших передбачених законом виплатах працівникам формально має встановлений законом пріоритет при задоволенні вимог кредиторів, але на практиці дуже часто погашається не повністю або зовсім не погашається через реальну недостатність ліквідної конкурсної маси.

Таким чином, банкрутство створює комплексний негативний ефект для всієї економічної системи, що вимагає ефективних механізмів раннього попередження та профілактики.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «КИЇВСЬКИЙ СУДНОБУДІВНИЙ-СУДНОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»

2.1. Фінансово-економічна характеристика та аналіз фінансового стану ПАТ «Київський суднобудівний-судноремонтний завод»

Публічне акціонерне товариство «Київський суднобудівний-судноремонтний завод» (скорочена назва – ПАТ «КССРЗ») являє собою одне з найстаріших підприємств суднобудівної галузі України, що веде свою історію з радянських часів. Підприємство було засноване 30 грудня 1993 року в результаті приватизації державного підприємства, яке функціонувало ще за часів СРСР [13]. Офіційна англійська назва підприємства – PUBLIC JOINT STOCK COMPANY "KYIV SHIP BUILDING AND SHIP REPAIR YARD", що підкреслює його орієнтацію на міжнародний ринок суднобудування. Код за Єдиним державним реєстром підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) – 03149949, що дозволяє ідентифікувати підприємство в усіх офіційних реєстрах та базах даних [30, с. 124].

Юридична адреса підприємства знаходиться за адресою: 04071, місто Київ, вулиця Набережно-Лугова, будинок 8. Варто зазначити, що розташування заводу на березі Дніпра забезпечувало йому стратегічні переваги для здійснення суднобудівної діяльності, оскільки наявність водного шляху сполучення значно спрощувала процес спуску готових суден на воду та їх подальше транспортування [4, с. 87]. Проте, згідно з даними Єдиного державного реєстру, компанія зареєстрована за адресою масової реєстрації разом з 124 іншими компаніями, що може свідчити про певні особливості ведення господарської діяльності на сучасному етапі. Підприємство є платником податку на додану вартість, номер свідоцтва платника ПДВ – 031499426561 станом на 10 грудня 2025 року.

Основним видом економічної діяльності ПАТ «КССРЗ» за Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) є 30.11 – будівництва суден і плавучих конструкцій [13]. До додаткових видів діяльності підприємства належать: виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва, дошкільна освіта, вантажний автомобільний транспорт, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, ремонт і технічне обслуговування суден і човнів. Така диверсифікація напрямків діяльності, на думку дослідників, може розглядатися як спроба підприємства знайти додаткові джерела доходу в умовах кризи основного виробництва [23, с. 149].

Статутний капітал товариства становить 62 500 000 гривень і розподілений між 265 акціонерами згідно з даними реєстру. Найбільшим акціонером є компанія MULREADY VENTURES LIMITED (Малреді Венчерз Лімітед), яка володіє 24% акцій підприємства. Серед інших великих акціонерів можна виділити ТОВ «ДІ.ЕР.АЙ.» (9,98%), Спільне українсько-американське підприємство з іноземними інвестиціями у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Фінанси та кредит лізинг» (9%), ТОВ «Гармоніка» (9,98%), ТОВ «Укртехвуглець» (9,98%), а також фізичних осіб – Рекуна Анатолія Івановича (6,0972%) та Коваленка Сергія Петровича (6,0972%). Це припущення потребує подальшого підтвердження, але розпорошена структура власності може ускладнювати процес прийняття стратегічних рішень та координацію зусиль щодо виведення підприємства з кризи [8, с. 34].

Посаду директора підприємства обіймає Сіроштан Сергій Олександрович. Крім того, в структурі керівництва присутній розпорядник майна – Шаматрін Євгеній Миколайович, що пов'язано зі статусом підприємства, яке перебуває в процедурі банкрутства [32, с. 78]. Представником юридичної особи виступає Овдій Анатолій Олександрович, який має повноваження вчиняти дії від імені підприємства без обмежень, у тому числі підписувати договори. Варто зазначити, що зміна керівництва

відбулася відносно нещодавно – попереднім директором був саме Овдій Анатолій Олександрович, який згодом перейшов на посаду представника.

Критичним аспектом функціонування ПАТ «КССРЗ» є те, що з 28 серпня 2017 року відносно підприємства порушено справу про банкрутство за номером 910/23627/16 [13]. Процедура банкрутства триває вже понад вісім років, що є надзвичайно тривалим терміном і свідчить про складність ситуації, в якій опинилося підприємство. На основі порівняння можна зробити висновок, що затягування процедури банкрутства може бути пов'язане як з об'єктивними труднощами у реалізації активів підприємства, так і з можливими спробами знайти інвестора або провести санацію [2, с. 37].

Корпоративна структура ПАТ «КССРЗ» включає володіння корпоративними правами шести дочірніх компаній. Зокрема, підприємство володіє 100% акцій таких товариств: «Дизель», «Судномех», ТОВ «Торговий дім КССРЗ», «Судноверф». Крім того, ПАТ «КССРЗ» має 25-відсоткову частку в компаніях «Торговий дім» та «Суднотранс». Така розгалужена корпоративна структура, що склалася історично, на сучасному етапі може розглядатися і як потенційний актив, і як додаткове джерело ускладнень у процесі санації чи банкрутства [14, с. 167].

Для комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємства необхідно розглянути динаміку основних техніко-економічних показників його діяльності за період 2020-2024 років. Це дозволить виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність його господарської діяльності та визначити фактори, що впливають на поточний стан справ [12, с. 56]. Дані для аналізу взято з офіційної фінансової звітності підприємства, розміщеної у відкритих реєстрах.

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити низку висновків щодо економічного стану підприємства. Насамперед, звертає на себе увагу катастрофічне падіння доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) з 3 697 тис. грн у 2020 році до 349 тис. грн у 2024 році, тобто дохід скоротився майже в 10,6 разів.

**Динаміка основних економічних показників діяльності ПАТ «КССРЗ» за
2020-2024 роки**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2020, тис. грн	Темп зростання 2024/2020, %
Дохід, тис. грн	3697	3287	5122	3898	349	-3348	9,44
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-94073	-2047	1327	1117	-15669	78404	–
Активи, тис. грн	65926	64261	66778	68639	52620	-13306	79,82
Зобов'язання, тис. грн	219304	219989	221179	221991	220845	1541	100,70
Власний капітал, тис. грн	-153378	-155728	-154401	-153352	-168225	-14847	–
Середня зарплата, грн	–	7569	8170	7713	25364	–	–
Кількість працівників, осіб	–	107	100	109	35	–	–

Джерело: побудовано автором на основі даних товариства

Темп зростання доходу становить лише 9,44% до рівня 2020 року, що свідчить про практично повне припинення виробничої діяльності підприємства [5, с. 234]. Певне зростання доходу спостерігалось у 2022 році, коли він досяг 5122 тис. грн, що може бути пов'язано з тимчасовим пожвавленням економічної активності після пандемії COVID-19, проте вже у 2023 році відбулося повторне падіння показника.

Показник чистого прибутку (збитку) демонструє надзвичайно нестабільну динаміку протягом аналізованого періоду. У 2020 році підприємство зафіксувало рекордний збиток у розмірі 94073 тис. грн, що стало критичним ударом по фінансовому стану підприємства і, ймовірно, послугувало одним із факторів порушення справи про банкрутство [27, с. 98].

У 2021 році збиток значно скоротився до 2047 тис. грн, а в період 2022-2023 років підприємству навіть вдалося вийти на прибуток у розмірі 1327 тис. грн та 1117 тис. грн відповідно. Проте у 2024 році знову зафіксовано збиток у розмірі 15669 тис. грн. На основі порівняння можна зробити висновок, що підприємство не змогло утримати позитивну динаміку фінансового результату і повернулося до збиткової діяльності, хоча масштаб збитків є меншим, ніж у критичному 2020 році.

Активи підприємства протягом 2020-2023 років демонстрували відносну стабільність, коливаючись у діапазоні 64-69 млн грн. Однак у 2024 році відбулося різке скорочення активів до 52 620 тис. грн, що на 13 306 тис. грн менше, ніж у 2020 році [24, с. 88]. Темп зростання активів становить 79,82% до базового періоду, що означає їх скорочення на 20,18%. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але зменшення активів може бути пов'язане з їх реалізацією в рамках процедури банкрутства, фізичним зносом основних засобів, списанням безнадійної дебіторської заборгованості або переоцінкою. Варто зазначити, що частка основних засобів в активах підприємства станом на кінець 2024 року становить 49,33%, що свідчить про те, що майже половина активів представлена виробничими потужностями та обладнанням.

Зобов'язання підприємства залишаються стабільно високими протягом усього аналізованого періоду, перевищуючи 219 млн грн щороку. У 2024 році зобов'язання становили 220845 тис. грн, що на 1541 тис. грн більше, ніж у 2020 році. Темп зростання зобов'язань становить 100,70%, що означає їх незначне збільшення [15, с. 123]. При цьому критичним є співвідношення активів і зобов'язань – зобов'язання перевищують активи більш ніж у 4,2 рази станом на 2024 рік. Така структура балансу призводить до формування від'ємного власного капіталу, що є прямим свідченням технічної неплатоспроможності підприємства.

Власний капітал підприємства має від'ємне значення протягом усього аналізованого періоду, що є наслідком накопичених збитків минулих років. У

2020 році від'ємний власний капітал становив 153378 тис. грн, а до 2024 року він збільшився до 168225 тис. грн [30, с. 234]. Це означає, що підприємство не має власних фінансових ресурсів для здійснення господарської діяльності і повністю залежить від кредиторів. На основі порівняння можна зробити висновок, що незважаючи на періодичне отримання прибутку (у 2022-2023 роках), підприємство не спроможне покрити накопичені збитки і відновити позитивне значення власного капіталу.

Дані щодо кількості працівників та середньої заробітної плати доступні лише частково. У 2021 році на підприємстві працювало 107 осіб, у 2022 році – 100 осіб, у 2023 році – 109 осіб [35, с. 147]. Різне скорочення чисельності відбулося у 2024 році – до 35 працівників, тобто майже втричі порівняно з попередніми роками. Це свідчить про суттєве згортання виробничої діяльності та скорочення масштабів роботи підприємства. Водночас, середня заробітна плата до оподаткування у 2024 році становила 25 364 грн, що значно перевищує показники попередніх років (у 2021-2023 роках зарплата коливалася в межах 7,5-8,2 тис. грн). Таке зростання може бути пов'язане зі зміною структури персоналу – залишенням на підприємстві лише ключових спеціалістів вищої кваліфікації, збільшенням номінальної заробітної плати внаслідок інфляційних процесів, а також особливостями розрахунку показника при малій чисельності працівників.

Додатково варто проаналізувати квартальну звітність за три квартали 2025 року, яка дозволяє оцінити поточну ситуацію на підприємстві. За дев'ять місяців 2025 року дохід підприємства становив 607 тис. грн, чистий прибуток – 6558 тис. грн, активи – 61036 тис. грн, зобов'язання – 222704 тис. грн [13]. Цікавим є факт отримання значного прибутку за підсумками трьох кварталів 2025 року на фоні мізерного доходу від операційної діяльності. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але отримання прибутку може бути пов'язане з неопераційними доходами – реалізацією окремих активів, отриманням компенсацій, списанням частини зобов'язань тощо.

Кількість працівників зростає до 47 осіб, що на 12 осіб більше, ніж станом на кінець 2024 року, хоча все ще значно менше, ніж у попередні періоди.

Для глибшого розуміння фінансового стану підприємства необхідно проаналізувати показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Ці показники характеризують здатність підприємства виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання, а також ступінь його фінансової незалежності [22, с. 96].

Таблиця 2.2

Показники ліквідності та платоспроможності ПАТ «КССРЗ» за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 2,0$	0,15	0,13	0,11	-0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7-1,0$	0,12	0,10	0,08	-0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2-0,35$	0,02	0,01	0,01	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 0,5$	-0,32	-0,31	-0,31	0,01
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	$\leq 1,0$	-1,43	-1,45	-1,31	0,12
Поточна платоспроможність, тис. грн	≥ 0	-218624	-219345	-219857	-1233

Джерело: побудовано автором на основі даних товариства

Аналіз показників ліквідності, наведених у таблиці 2.2, свідчить про критичне становище підприємства з точки зору його спроможності погашати поточні зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності, який показує, скільки гривень оборотних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань, у

2024 році становить лише 0,11 при нормативному значенні не менше 2,0 [12, с. 89]. Це означає, що на кожну гривню короткострокової заборгованості підприємство має лише 11 копійок ліквідних активів. Більше того, спостерігається негативна динаміка показника – за три роки він знизився з 0,15 до 0,11. Варто зазначити, що навіть базове значення 2022 року було критично низьким і не відповідало нормативним вимогам.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (без врахування запасів), також демонструє незадовільні значення [31, с. 41]. У 2024 році він становить 0,08 при нормативі 0,7-1,0, що свідчить про гострий дефіцит високоліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок коштів та їх еквівалентів, становить лише 0,01 при нормативі 0,2-0,35. Це означає, що підприємство практично не має грошових коштів для поточних розрахунків і повністю залежить від надходжень виручки або залучення додаткових коштів.

Показники фінансової стійкості підприємства мають від'ємні значення через наявність від'ємного власного капіталу, що робить їх інтерпретацію специфічною. Коефіцієнт фінансової залежності становить -0,31 у 2024 році, що математично означає від'ємну частку власного капіталу в активах [26, с. 60]. На основі порівняння можна зробити висновок, що підприємство повністю втратило фінансову незалежність і функціонує виключно за рахунок залучених коштів. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів становить -1,31, що також відображає аномальну структуру капіталу з від'ємним власним капіталом. Поточна платоспроможність підприємства є глибоко від'ємною – мінус 219857 тис. грн у 2024 році, причому дефіцит поступово наростає (у 2022 році він становив 218624 тис. грн).

Для комплексної оцінки ефективності господарської діяльності підприємства доцільно розрахувати та проаналізувати показники

рентабельності, які характеризують ступінь прибутковості використання різних видів ресурсів [4, с. 156].

Таблиця 2.3

Показники рентабельності діяльності ПАТ «КССРЗ» за 2022-2024 рр., %

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, п.п.
Рентабельність продажу	25,91	28,65	-4489,97	-4515,88
Рентабельність активів (ROA)	1,99	1,63	-29,78	-31,77
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-0,86	-0,73	9,32	10,18
Рентабельність діяльності	25,91	28,65	-4489,97	-4515,88

Джерело: побудовано автором на основі даних товариства

Аналіз показників рентабельності, наведених у таблиці 2.3, демонструє драматичну зміну фінансового результату підприємства у 2024 році порівняно з попередніми періодами. У 2022-2023 роках підприємство демонструвало позитивну рентабельність продажу на рівні 25,91% та 28,65% відповідно, що свідчило про отримання прибутку від основної діяльності [10, с. 78]. Проте у 2024 році ситуація кардинально змінилася – рентабельність продажу впала до катастрофічного рівня мінус 4489,97%. Таке екстремальне від'ємне значення пояснюється тим, що при мізерному доході в 349 тис. грн підприємство отримало збиток у розмірі 15669 тис. грн. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але такий результат свідчить про те, що операційна діяльність практично припинена, а збитки формуються переважно за рахунок постійних витрат, амортизації, нарахування відсотків за кредитами та інших неопераційних факторів.

Рентабельність активів (ROA), яка характеризує ефективність використання всіх активів підприємства для генерування прибутку, у 2022-2023 роках становила 1,99% та 1,63% відповідно [31, с. 42]. Ці значення є досить низькими, що свідчить про недостатньо ефективне використання

наявних ресурсів навіть у період отримання прибутку. У 2024 році показник став від'ємним і становив $-29,78\%$, що означає, що кожна гривня активів приносила 29,78 копійок збитків. Варто зазначити, що таке падіння рентабельності активів відображає як отримання значного збитку, так і скорочення вартості активів підприємства.

Рентабельність власного капіталу (ROE) має специфічну інтерпретацію через від'ємне значення власного капіталу. У 2022-2023 роках показник був від'ємним ($-0,86\%$ та $-0,73\%$), що математично означає позитивний прибуток при від'ємному капіталі [25, с. 72]. У 2024 році показник формально став позитивним ($9,32\%$), але це пов'язано з тим, що збиток накладається на від'ємний власний капітал, що дає позитивний результат від математичної операції ділення. З економічної точки зору такий показник не може розглядатися як позитивний сигнал, оскільки він відображає патологічну фінансову структуру підприємства.

Окремої уваги заслуговує аналіз структури активів та зобов'язань підприємства, що дозволяє зрозуміти, які саме статті балансу формують майновий стан та джерела фінансування ПАТ «КССРЗ». За даними балансу підприємства, основні засоби становлять $49,33\%$ активів, що свідчить про значну капіталомісткість виробництва [3, с. 45]. Проте варто враховувати, що ці активи можуть мати обмежену ліквідність через їх специфічний характер (суднобудівне обладнання, виробничі цеху) та можливий фізичний і моральний знос. Оборотні активи становлять решту – близько 50% активів, але їх структура не є оптимальною з точки зору ліквідності.

Структура зобов'язань характеризується переважанням довгострокової заборгованості, що частково пояснює можливість підприємства продовжувати діяльність, незважаючи на критично низькі показники поточної ліквідності. Проте накопичення зобов'язань, які майже в п'ять разів перевищують активи, створює непереборні перешкоди для фінансового оздоровлення підприємства традиційними методами [33, с. 114]. На основі порівняння можна зробити висновок, що без радикальної реструктуризації

боргу або залучення значних інвестицій підприємство не має перспектив відновлення нормальної фінансово-господарської діяльності.

Аналіз господарської діяльності ПАТ «КССРЗ» також включає огляд його участі в тендерах та обсягів продажів через систему публічних закупівель. За період 2021-2025 років підприємство взяло участь у 9 тендерах, загальний обсяг продажів склав 189 389 грн [13]. Найбільшим замовником стала Державна інноваційна фінансово-кредитна установа (172800 грн), другим – ДП водних шляхів «Укрводшлях» (16589 грн). Характерно, що основну частину доходів від тендерів складають послуги автостоянки транспортних засобів, а не профільна суднобудівна діяльність. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але така структура доходів може свідчити про те, що підприємство фактично перейшло до непрофільної діяльності, намагаючись отримати хоча б мінімальні доходи від задачі в оренду своїх потужностей та територій.

Щодо судових проваджень, то станом на грудень 2025 року у Єдиному державному реєстрі судових рішень зафіксовано 402 рішення, в яких фігурує ПАТ «КССРЗ» [13]. З них 49 рішень стосуються господарських справ, 25 – цивільних, 19 – адміністративних, 1 – кримінальних, та 8 рішень без визначеної категорії. Велика кількість судових справ свідчить про наявність численних конфліктів з кредиторами, контрагентами, державними органами та іншими сторонами. Варто зазначити, що такий масив судових проваджень ускладнює процес санації та вимагає значних зусиль для врегулювання всіх претензій [32, с. 156].

У реєстрі боржників зафіксовано 4 виконавчих провадження відносно ПАТ «КССРЗ», що підтверджує наявність заборгованості, стягнення якої відбувається в примусовому порядку. Серед кредиторів фігурує Національний банк України, що може свідчити про наявність заборгованості за кредитами або іншими фінансовими зобов'язаннями перед банківською системою [34, с. 89]. Додатковим фактором ризику є те, що підприємство

zareєстроване за адресою масової реєстрації, що може викликати питання з боку контролюючих органів та контрагентів.

З позитивних моментів можна відзначити, що підприємство зберігає певні активи, які можуть становити інтерес для потенційних інвесторів або покупців. Зокрема, підприємство володіє зареєстрованою торговельною маркою, корпоративними правами дочірніх компаній, нерухомим майном та виробничим обладнанням [36, с. 161]. Розташування підприємства в столиці на березі Дніпра також є потенційно цінним активом, особливо якщо розглядати можливість перепрофілювання території під інші види діяльності.

Узагальнюючи проведений аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «КССРЗ», можна констатувати, що підприємство перебуває в стані глибокої економічної кризи, яка характеризується майже повним припиненням виробничої діяльності, критичним рівнем збитковості, від'ємним власним капіталом, неплатоспроможністю та неліквідністю. Перебування підприємства в процедурі банкрутства з 2017 року без вирішення проблеми свідчить про відсутність ефективного механізму виходу з кризи. Наявність значних зобов'язань, що у кілька разів перевищують активи, робить перспективи відновлення платоспроможності традиційними методами санації вкрай сумнівними. Водночас наявність певних активів, дочірніх компаній та стратегічного розташування створює теоретичну можливість для проведення радикальної реструктуризації за умови залучення значних інвестицій та списання частини боргів.

2.2. Діагностика фінансової кризи та прогнозування банкрутства на ПАТ «Київський суднобудівний-судноремонтний завод»

Діагностика фінансової кризи підприємства являє собою систематичний процес виявлення ознак погіршення фінансового стану, оцінки глибини кризових явищ та прогнозування ймовірності настання

банкрутства. Для ПАТ «КССРЗ», яке вже перебуває в процедурі банкрутства з 2017 року, актуальним завданням є не стільки передбачення кризи, скільки об'єктивна оцінка поточного стану справ, аналіз динаміки фінансових показників та прогнозування перспектив можливого відновлення платоспроможності або необхідності ліквідації [2, с. 38]. Для вирішення цих завдань в економічній практиці застосовується широкий арсенал методів та моделей діагностики банкрутства, кожна з яких має свої переваги та обмеження.

Методологічною основою діагностики фінансової кризи є комплексний підхід, що передбачає використання кількох груп показників та моделей. Згідно з дослідженнями вітчизняних та зарубіжних науковців, найбільш поширеними є дискримінантні моделі, які на основі системи фінансових коефіцієнтів дозволяють розрахувати інтегральний показник імовірності банкрутства [19, с. 112]. До найвідоміших зарубіжних моделей належать п'ятифакторна модель Альтмана (Z-Score), модель Спрінгейта, модель Таффлера, модель Змієвського та інші. Серед українських розробок виділяються модель Терещенка, яка адаптована до специфіки вітчизняної економіки, модель Матвійчука, модель Федорової та ряд інших методик [31, с. 40].

Класична п'ятифакторна модель Альтмана (Z-Score), розроблена у 1968 році, залишається одним з найбільш широко використовуваних інструментів прогнозування банкрутства в усьому світі [37]. Модель базується на комбінації п'яти фінансових коефіцієнтів, що характеризують ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість та ділову активність підприємства. Для компаній, акції яких не котируються на біржі, застосовується модифікований варіант моделі, в якому ринкова вартість акцій замінюється на балансову вартість власного капіталу [38]. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але для ПАТ «КССРЗ», яке має від'ємний власний капітал, застосування класичної формули Альтмана створює певні методологічні

складнощі, оскільки від'ємні значення окремих коефіцієнтів можуть призводити до некоректної інтерпретації результатів.

Таблиця 2.4

Розрахунок Z-показника Альтмана для ПАТ «КССРЗ» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024
X1 – Власні оборотні кошти / Активи	-3,27	-3,20	-4,18
X2 – Нерозподілений прибуток / Активи	-2,31	-2,23	-3,20
X3 – Прибуток до сплати відсотків та податків / Активи	0,02	0,02	-0,30
X4 – Власний капітал / Зобов'язання	-0,70	-0,69	-0,76
X5 – Дохід / Активи	0,08	0,06	0,01
Z-показник Альтмана	-8,45	-8,24	-11,78

Джерело: побудовано автором на основі даних товариства

Результати розрахунків, наведені в таблиці 2.4, свідчать про критичне фінансове становище підприємства. Перший показник (X1), який характеризує частку власного оборотного капіталу в активах, має глибоко від'ємне значення протягом усього аналізованого періоду, погіршуючись з -3,27 у 2022 році до -4,18 у 2024 році [40]. Це означає, що підприємство не лише не має власних оборотних коштів для фінансування поточної діяльності, але й частина необоротних активів профінансована за рахунок короткострокових зобов'язань, що є грубим порушенням фінансової рівноваги. Варто зазначити, що така структура фінансування робить підприємство надзвичайно вразливим до будь-яких негативних змін у ліквідності або вимог кредиторів щодо погашення заборгованості.

Другий показник моделі Альтмана (X2) відображає частку нерозподіленого прибутку (збитку) в активах і також демонструє критичні від'ємні значення: -2,31 у 2022 році, -2,23 у 2023 році та -3,20 у 2024 році [6, с. 318]. Погіршення цього показника у 2024 році пов'язане зі збільшенням накопиченого збитку внаслідок отримання чергового річного збитку в розмірі 15669 тис. грн. На основі порівняння можна зробити висновок, що

підприємство не спроможне генерувати прибуток, достатній для покриття накопичених збитків, і з кожним роком його фінансове становище погіршується.

Третій компонент моделі (X3) – рентабельність активів за прибутком до сплати відсотків та податків – у 2022-2023 роках мав мінімальні позитивні значення (0,02), що свідчило про символічну прибутковість основної діяльності [9, с. 114]. Проте у 2024 році цей показник став від'ємним (-0,30), що підтверджує припинення прибуткової діяльності підприємства. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але така динаміка може бути пов'язана з подальшим скороченням виробництва, зростанням постійних витрат на одиницю продукції та накопиченням фінансових витрат за кредитами.

Четвертий показник (X4) характеризує співвідношення власного капіталу та зобов'язань і має стабільно від'ємні значення близько -0,70 протягом аналізованого періоду внаслідок від'ємного власного капіталу [28, с. 679]. Це означає, що підприємство не має власних джерел фінансування і повністю залежить від кредиторів. П'ятий показник (X5) – оборотність активів – демонструє катастрофічно низькі значення, які постійно погіршуються: з 0,08 у 2022 році до 0,01 у 2024 році. Така низька оборотність свідчить про те, що активи практично не використовуються для генерування доходу.

Інтегральний Z-показник Альтмана для ПАТ «КССРЗ» становить -8,45 у 2022 році, -8,24 у 2023 році та -11,78 у 2024 році. Згідно з класичною інтерпретацією моделі Альтмана, значення Z менше 1,8 свідчить про високу ймовірність банкрутства [37]. У випадку ПАТ «КССРЗ» показник не просто нижчий за критичне значення – він має екстремально від'ємне значення, що виходить за межі стандартної шкали інтерпретації. Варто зазначити, що такі результати підтверджують не лише високу ймовірність, а фактичну реалізацію банкрутства – підприємство вже перебуває в процедурі банкрутства протягом восьми років.

Для подолання обмежень, пов'язаних з від'ємними значеннями окремих показників у моделі Альтмана, доцільно застосувати альтернативні методики діагностики. Модель Спрінгейта, розроблена у 1978 році, є спрощеною версією моделі Альтмана і включає чотири показники [28, с. 680]. Модель Таффлера, створена для британських компаній, також базується на дискримінантному аналізі, але використовує інший набір фінансових коефіцієнтів [49]. Проте для українських підприємств найбільш релевантною вважається модель Терещенка, яка враховує специфіку вітчизняної економіки та особливості обліку.

Таблиця 2.5

**Розрахунок показників за моделлю Терещенка для ПАТ «КССРЗ» за
2022-2024 роки**

Показник	2022	2023	2024
K1 – Грошовий потік / Зобов'язання	0,006	0,005	-0,071
K2 – Валюта балансу / Зобов'язання	0,302	0,309	0,238
K3 – Чистий прибуток / Валюта балансу	0,020	0,016	-0,298
K4 – Чистий прибуток / Дохід	0,259	0,287	-44,900
K5 – Запаси / Дохід	0,245	0,321	3,594
K6 – Дохід / Валюта балансу	0,077	0,057	0,007
Z-показник Терещенка	-1,24	-1,31	-7,86

Джерело: побудовано автором на основі даних товариства

Модель Терещенка для українських підприємств передбачає розрахунок інтегрального показника на основі шести фінансових коефіцієнтів з відповідними ваговими коефіцієнтами [31, с. 41]. За результатами розрахунків, наведеними в таблиці 2.5, Z-показник Терещенка для ПАТ «КССРЗ» становить -1,24 у 2022 році, -1,31 у 2023 році та -7,86 у 2024 році. Згідно зі шкалою інтерпретації Терещенка, значення показника нижче 0 свідчить про дуже високу ймовірність банкрутства [31, с. 43]. Усі три роки аналізу демонструють негативні значення показника, причому у

2024 році відбулося різке погіршення показника майже в шість разів порівняно з попереднім роком.

Перший показник моделі Терещенка (K1) характеризує здатність підприємства генерувати грошові потоки для погашення зобов'язань. У 2022-2023 роках цей показник мав мінімальні позитивні значення (0,006 та 0,005), що свідчило про символічну здатність генерувати грошові кошти [35, с. 149]. У 2024 році показник став від'ємним (-0,071), що означає, що підприємство не лише не генерує позитивний грошовий потік, але й витрачає наявні грошові ресурси, поглиблюючи фінансову кризу. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але від'ємний грошовий потік може бути пов'язаний зі збитковою діяльністю, виплатами за зобов'язаннями, утриманням виробничої інфраструктури тощо.

Другий показник (K2) відображає співвідношення активів та зобов'язань і демонструє, що активи покривають лише близько 24-31% зобов'язань протягом аналізованого періоду [7, с. 851]. Це означає, що навіть у разі повної реалізації всіх активів за балансовою вартістю підприємство зможе погасити лише чверть своєї заборгованості. Третій показник (K3) – рентабельність активів – у 2022-2023 роках становив 2,0% та 1,6%, але у 2024 році впав до -29,8% внаслідок отримання значного збитку. Четвертий показник (K4) – рентабельність продажу – продемонстрував драматичне падіння з 25,9% у 2022 році до -4490% у 2024 році, що відображає критичну диспропорцію між доходами та витратами.

П'ятий показник моделі Терещенка (K5) характеризує співвідношення запасів та доходу, і його зростання з 0,245 у 2022 році до 3,594 у 2024 році свідчить про те, що запаси почали перевищувати річний дохід майже в 3,6 рази [17]. Таке співвідношення є аномальним і вказує на практичне припинення реалізації продукції при збереженні залишків матеріалів та напівфабрикатів на складах. Варто зазначити, що такі запаси можуть мати обмежену ліквідність через їх специфічний характер (деталі для суднобудування) та можливе моральне старіння. Шостий показник (K6) –

оборотність активів – знизився з 0,077 у 2022 році до 0,007 у 2024 році, що підтверджує майже повне припинення господарської діяльності підприємства.

Додатковим методом діагностики фінансової кризи є система показників Бівера, яка базується на трьох ключових коефіцієнтах: коефіцієнті Бівера (співвідношення чистого прибутку та амортизації до суми зобов'язань), коефіцієнті поточної ліквідності та коефіцієнті фінансової залежності [40]. Кожен з цих показників має шкалу значень, що відповідають трьом групам підприємств: благополучні, які мають певні фінансові труднощі, та підприємства-банкрути.

Таблиця 2.6

Система показників Бівера для ПАТ «КССРЗ» за 2022-2024 роки

Показник	Норма (благополучні)	Середні значення (труднощі)	Банкрути	2022	2023	2024	Оцінка стану 2024
Коефіцієнт Бівера	0,4-0,45	0,17	-0,15	0,006	0,005	-0,071	Банкрутство
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 2,0$ -3,2	1,0-2,0	$\leq 1,0$	0,15	0,13	0,11	Банкрутство
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 35\%$	40-60%	$\geq 80\%$	-32%	-31%	-31%	Банкрутство

Джерело: побудовано автором на основі даних товариства

Аналіз даних таблиці 2.6 підтверджує висновки, отримані за іншими моделями – фінансовий стан ПАТ «КССРЗ» відповідає характеристикам підприємства-банкрута за всіма трьома критеріями системи Бівера [40]. Коефіцієнт Бівера, який характеризує здатність підприємства генерувати грошові потоки для обслуговування боргу, становить -0,071 у 2024 році при критичному значенні для банкрутів -0,15. На основі порівняння можна зробити висновок, що хоча формально показник дещо кращий за критичне

значення, його від'ємне значення однозначно вказує на неспроможність підприємства обслуговувати свої зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності (0,11 у 2024 році) майже в 10 разів нижчий за мінімально допустиме значення для благополучних підприємств (2,0) і значно нижчий навіть за критерій банкрутства (1,0) [42]. Це свідчить про абсолютну неспроможність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Коефіцієнт фінансової залежності має аномальне від'ємне значення (-31%) через наявність від'ємного власного капіталу, що виходить за межі стандартної класифікації Бівера, але однозначно свідчить про катастрофічну фінансову структуру.

Для більш детального розуміння причин та глибини фінансової кризи доцільно проаналізувати динаміку окремих груп показників, що характеризують різні аспекти фінансового стану підприємства. Показники майнового стану дозволяють оцінити ефективність використання активів та їх структуру [18]. Показники ліквідності та платоспроможності характеризують здатність підприємства вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Показники фінансової стійкості відображають ступінь фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел [16, с. 234].

Таблиця 2.7

Динаміка коефіцієнтів ділової активності ПАТ «КССРЗ» за 2022-2024 рр.

Показник	Норматив	2022	2023	2024	Тенденція
Коефіцієнт оборотності активів	Зростання	0,077	0,057	0,007	Погіршення
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Зростання	0,154	0,116	0,013	Погіршення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	–	-0,033	-0,025	-0,002	–
Період оборотності активів, днів	Зменшення	4737	6404	52143	Погіршення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	0,023	0,018	0,002	Погіршення

Джерело: побудовано автором на основі даних товариства

Дані таблиці 2.7 демонструють критичне погіршення всіх показників ділової активності підприємства протягом аналізованого періоду. Коефіцієнт оборотності активів знизився майже в 11 разів – з 0,077 обертів на рік у 2022 році до 0,007 обертів у 2024 році [21, с. 224]. Це означає, що для здійснення одного обороту активів (тобто отримання доходу, рівного вартості активів) підприємству знадобиться приблизно 143 роки при збереженні поточного рівня доходу. Варто зазначити, що такі екстремально низькі показники оборотності свідчать про фактичне "заморожування" активів підприємства, які не використовуються для генерування доходу.

Період оборотності активів збільшився з 4737 днів (близько 13 років) у 2022 році до 52143 днів (близько 143 років) у 2024 році [29, с. 99]. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але такі аномальні значення періоду оборотності можуть свідчити про те, що підприємство фактично перейшло до режиму консервації, коли активи зберігаються, але практично не використовуються для виробничої діяльності. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також демонструє різке погіршення – з 0,023 у 2022 році до 0,002 у 2024 році, що свідчить про накопичення заборгованості перед кредиторами та неспроможність її погашати.

Особливої уваги заслуговує аналіз структури зобов'язань підприємства та динаміки їх зміни, оскільки саме надмірна заборгованість є ключовим фактором банкрутства ПАТ «КССРЗ» [20, с. 149]. За даними фінансової звітності, зобов'язання підприємства станом на кінець 2024 року становлять 220 845 тис. грн, що в 4,2 рази перевищує вартість активів (52 620 тис. грн). Структура зобов'язань включає як довгострокові, так і поточні зобов'язання, причому переважну частину складає довгострокова заборгованість, що частково пояснює, чому підприємство продовжує функціонувати, незважаючи на критично низькі показники поточної ліквідності.

Побудуємо загальну підсумовуючу таблицю за різними методиками, що були розглянуті вище (Табл. 2.8).

**Інтегральна оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «КССРЗ» за різними
моделями**

Модель діагностики	2022	2023	2024	Інтерпретація 2024
Модель Альтмана (Z-Score)	-8,45	-8,24	-11,78	Дуже висока ймовірність банкрутства
Модель Терещенка	-1,24	-1,31	-7,86	Дуже висока ймовірність банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,006	0,005	-0,071	Стан банкрутства
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,15	0,13	0,11	Критична неліквідність
Коефіцієнт автономії	-2,31	-2,23	-3,20	Повна фінансова залежність

Джерело: побудовано автором

Узагальнення результатів діагностики за всіма розглянутими моделями, наведене в таблиці 2,8, дозволяє зробити однозначний висновок про те, що ПАТ «КССРЗ» перебуває в стані глибокої фінансової кризи з усіма ознаками банкрутства [43]. Усі без винятку моделі діагностики вказують на дуже високу ймовірність банкрутства або фактичний стан банкрутства. На основі порівняння можна зробити висновок, що такий консенсус різних методик, розроблених для різних економічних умов та типів підприємств, підтверджує об'єктивність отриманих оцінок і свідчить про системний характер фінансової кризи на підприємстві [47, с. 120].

Важливим аспектом діагностики є виявлення основних факторів та причин, що призвели до банкрутства підприємства. Аналіз динаміки показників за 2020-2024 роки дозволяє ідентифікувати декілька груп факторів [1, с. 453]. По-перше, це зовнішні фактори макроекономічного характеру: загальний спад у суднобудівній галузі України, втрата традиційних ринків збуту після розпаду СРСР, відсутність державної

підтримки стратегічних галузей, нестабільність економічної ситуації в країні, військово-політичні ризики. По-друге, це галузеві фактори: висока капіталомісткість суднобудівного виробництва, тривалий виробничий цикл, необхідність значних оборотних коштів, посилення міжнародної конкуренції, моральне старіння виробничих потужностей [11, с. 234].

По-третє, це внутрішні фактори, пов'язані з управлінням підприємством: неефективна фінансова політика, що призвела до накопичення збитків, відсутність інвестицій у модернізацію виробництва, втрата кваліфікованих кадрів, складна корпоративна структура з розпорошеною власністю, можливі конфлікти між акціонерами щодо стратегії розвитку [5, с. 456]. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але накопичення зобов'язань, які у кілька разів перевищують активи, може свідчити про те, що підприємство тривалий час функціонувало за рахунок залучених коштів без належного контролю за ефективністю їх використання.

Аналіз структури витрат підприємства за наявними даними дозволяє припустити, що основні витрати пов'язані з утриманням виробничої інфраструктури, нарахуванням амортизації, обслуговуванням боргових зобов'язань та оплатою праці персоналу [22, с. 96]. При цьому дохід від операційної діяльності є мінімальним і не покриває навіть постійних витрат підприємства. Варто зазначити, що така ситуація є типовою для великих промислових підприємств, які припинили основну виробничу діяльність, але продовжують нести витрати на підтримку об'єктів, охорону, комунальні послуги тощо.

Прогнозування подальшого розвитку ситуації на підприємстві передбачає розгляд декількох можливих сценаріїв [27, с. 100]. Базовий (найбільш ймовірний) сценарій передбачає продовження процедури банкрутства з поступовою реалізацією активів підприємства для часткового погашення вимог кредиторів. За таким сценарієм підприємство продовжить функціонувати в режимі мінімальної діяльності, отримуючи символічні

доходи від непрофільних операцій (здача в оренду приміщень, послуги автостоянки тощо), але не зможе відновити основну виробничу діяльність [34, с. 167].

Оптимістичний сценарій передбачає залучення стратегічного інвестора, готового провести радикальну реструктуризацію боргів, вкласти значні кошти в модернізацію виробництва та перепрофілювання підприємства. Проте реалізація такого сценарію вимагає виконання низки умов: списання або реструктуризації більшої частини заборгованості, розробки привабливого бізнес-плану з чіткими перспективами прибутковості, врегулювання корпоративних конфліктів між існуючими акціонерами [14, с. 234]. Варто зазначити, що ймовірність реалізації оптимістичного сценарію є низькою з огляду на тривалість процедури банкрутства (з 2017 року) без знаходження інвестора, глибину фінансової кризи та складну ситуацію в суднобудівній галузі загалом.

Песимістичний сценарій передбачає визнання підприємства банкрутом з подальшою ліквідацією та розпродажем активів [32, с. 178]. За цим сценарієм, після завершення процедури банкрутства та задоволення вимог кредиторів у міру можливості, юридична особа припинить своє існування. Активи підприємства (земельна ділянка, будівлі, обладнання) будуть реалізовані окремо, ймовірно, за цінами нижчими від балансової вартості. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але враховуючи специфічний характер суднобудівних активів та їх можливий фізичний знос, ліквідаційна вартість може бути значно нижчою від балансової, що призведе до значних втрат для кредиторів.

Проміжний (компромісний) сценарій передбачає часткову санацію підприємства шляхом виділення та збереження окремих перспективних напрямків діяльності з одночасною ліквідацією неефективних підрозділів [23, с. 151]. Наприклад, можлива реорганізація підприємства з виділенням окремих бізнес-одиниць (ремонт суден, здача в оренду нерухомості, виробництво металоконструкцій тощо) в окремі юридичні особи без

обтяження історичними боргами материнської компанії. За таким сценарієм частина активів і персоналу може бути збережена в рамках нових підприємств, хоча материнська компанія ПАТ «КССРЗ» буде ліквідована.

Для обґрунтування вибору найбільш ймовірного сценарію доцільно оцінити ключові ризики та можливості, що впливають на перспективи підприємства [44]. До основних ризиків належать: подальше погіршення фінансового стану внаслідок продовження збиткової діяльності, фізичний та моральний знос виробничих активів, можливі судові спори з кредиторами та акціонерами, втрата залишків кваліфікованого персоналу, погіршення загальної економічної ситуації в країні [48, с. 50]. До можливостей можна віднести: вигідне розташування підприємства в столиці на березі Дніпра, наявність значної земельної ділянки та виробничих приміщень, які можуть бути перепрофільовані, збереження окремих виробничих компетенцій, наявність дочірніх компаній, потенційний інтерес до активів з боку девелоперів або інвесторів [24, с. 90].

На основі проведеного аналізу можна констатувати, що найбільш ймовірними є базовий або песимістичний сценарії розвитку подій [46]. Варто зазначити, що точних даних з цього питання недостатньо, але тривалість процедури банкрутства (понад 8 років) без знаходження ефективного рішення свідчить про низьку ймовірність реалізації оптимістичного сценарію. Водночас, збереження підприємством певної діяльності та наявність активів, що становлять певний інтерес, дозволяють припустити, що повна ліквідація може бути відтермінована ще на декілька років.

Важливим висновком проведеної діагностики є те, що для ПАТ «КССРЗ» фаза передбачення банкрутства вже пройдена – підприємство фактично перебуває в стані реалізованого банкрутства з 2017 року [13]. Тому основним завданням на поточному етапі є не прогнозування ймовірності банкрутства, а об'єктивна оцінка можливостей відновлення платоспроможності або необхідності завершення процедури банкрутства з мінімізацією втрат для всіх зацікавлених сторін. На основі порівняння можна

зробити висновок, що традиційні механізми санації, такі як реструктуризація заборгованості, отримання нових кредитів, збільшення статутного капіталу, оптимізація витрат тощо, в даному випадку є неефективними через глибину фінансової кризи [25, с. 75].

Результати діагностики за всіма застосованими моделями одноставно вказують на те, що підприємство не має внутрішніх ресурсів для виходу з кризи самостійно [45]. Критичний рівень збитковості, від'ємний власний капітал, неліквідність, неплатоспроможність, практичне припинення виробничої діяльності – всі ці фактори в сукупності свідчать про необхідність або залучення масштабних зовнішніх інвестицій зі списанням більшої частини боргів, або завершення процедури банкрутства з ліквідацією підприємства [33, с. 115]. Перший варіант є теоретично можливим, але малоімовірним з огляду на складність ситуації та відсутність очевидних конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ РОЗВИТКУ ПАТ «КИЇВСЬКИЙ СУДНОБУДІВНИЙ-СУДНОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»

3.1. Використання санації як дієвого засобу фінансового оздоровлення підприємства

Розробка антикризових заходів для підприємства, яке перебуває в процедурі банкрутства протягом восьми років, являє собою надзвичайно складне завдання, що вимагає комплексного підходу та реалістичної оцінки можливостей відновлення діяльності. Для ПАТ «КССРЗ», фінансовий стан якого було детально проаналізовано в попередніх розділах, необхідно розробити програму антикризових заходів, яка враховуватиме як глибину існуючих проблем, так і потенціал наявних активів та ресурсів [16, с. 245]. Варто зазначити, що традиційні підходи до санації підприємств, які передбачають оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробництва та пошук додаткових джерел фінансування, в даному випадку є недостатніми через масштаб накопичених проблем.

Виходячи з результатів діагностики фінансової кризи, проведеної в другому розділі, можна констатувати, що ПАТ «КССРЗ» характеризується наступними параметрами критичного стану: від'ємний власний капітал у розмірі 168225 тис. грн, зобов'язання в сумі 220845 тис. грн при активах лише 52620 тис. грн, річний дохід на рівні 349 тис. грн при збитку 15669 тис. грн, коефіцієнт поточної ліквідності 0,11 при нормі не менше 2,0, практично повне припинення виробничої діяльності зі скороченням персоналу до 35 осіб [14, с. 187]. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але за таких умов класична санація підприємства шляхом внутрішньої реорганізації є практично неможливою без радикальних зовнішніх втручань.

Теоретичним підґрунтям розробки антикризових заходів є концепція багатоваріантності санації, яка передбачає формування декількох

альтернативних сценаріїв відновлення діяльності підприємства з подальшим вибором оптимального варіанту на основі критеріїв ефективності та реалістичності реалізації [8, с. 156]. Для підприємств з глибокою фінансовою кризою, до яких безперечно належить ПАТ «КССРЗ», доцільно розглядати три основні стратегії санації: захисну, наступальну та змішану. Захисна стратегія орієнтована на мінімізацію збитків і збереження хоча б частини активів та робочих місць через скорочення масштабів діяльності, реалізацію непрофільних активів та концентрацію на найбільш рентабельних напрямках. Наступальна стратегія передбачає залучення значних інвестицій для модернізації виробництва, вихід на нові ринки та відновлення конкурентоспроможності підприємства. Змішана стратегія поєднує елементи обох підходів, що є найбільш реалістичним варіантом для більшості проблемних підприємств [30, с. 267].

Для ПАТ «КССРЗ» найбільш прийнятною є змішана стратегія з акцентом на захисних заходах на початковому етапі та поступовим переходом до елементів наступальної стратегії за умови успішного залучення інвестицій. На основі порівняння можна зробити висновок, що спроби одразу реалізувати наступальну стратегію без попереднього оздоровлення фінансового стану будуть приречені на невдачу через брак ресурсів та надмірну боргову навантаженість [23, с. 156]. Водночас, виключно захисна стратегія не дозволить підприємству відновити конкурентоспроможність і приречена лише відтягувати момент остаточної ліквідації.

Першочерговим завданням антикризового управління ПАТ «КССРЗ» є радикальна реструктуризація зобов'язань підприємства, оскільки саме надмірна заборгованість, що майже в 4,2 рази перевищує активи, є основною перешкодою для будь-яких спроб відновлення діяльності [15, с. 134]. Реструктуризація боргу може здійснюватися в декількох формах: списання безнадійної заборгованості кредиторами в обмін на частку в статутному капіталі або майнових правах, пролонгація термінів погашення заборгованості з можливим зменшенням відсоткових ставок, конвертація

боргу в акції підприємства, часткове погашення боргу за рахунок передачі окремих активів підприємства, укладення мирової угоди з кредиторами в рамках процедури банкрутства [10, с. 89]. Варто зазначити, що реалізація будь-якого з цих варіантів вимагає досягнення консенсусу між великою кількістю кредиторів, що може бути надзвичайно складним завданням з огляду на різні інтереси та пріоритети різних груп кредиторів.

Для обґрунтування масштабів необхідної реструктуризації боргу доцільно розрахувати оптимальну структуру капіталу підприємства виходячи з реалістичних прогнозів його діяльності після санації. Виходячи з вартості активів підприємства (52620 тис. грн) та враховуючи необхідність формування позитивного власного капіталу на рівні не менше 30% від активів, можна визначити, що підприємству потрібен власний капітал у розмірі щонайменше 15786 тис. грн [3, с. 67].

Це означає, що поточний від'ємний власний капітал (-168225 тис. грн) має бути збільшений на 184011 тис. грн. Таке збільшення може бути досягнуто лише шляхом комбінації заходів: списання значної частини боргів кредиторами, залучення нового капіталу від інвесторів та капіталізації прибутку від діяльності.

Пропонується наступна структура реструктуризації зобов'язань ПАТ «КССРЗ»: списання 60% заборгованості кредиторами (132507 тис. грн) в обмін на отримання 40% акцій підприємства після його рекапіталізації, конвертація 20% заборгованості (44169 тис. грн) в довгострокові облігації терміном на 10 років з пільговою відсотковою ставкою 5% річних, реструктуризація решти 20% заборгованості (44169 тис. грн) шляхом передачі окремих непрофільних активів підприємства, включаючи частину земельної ділянки та окремі будівлі [34, с. 178].

Це припущення потребує подальшого підтвердження, але така схема реструктуризації дозволить зменшити загальну суму зобов'язань з 220845 тис. грн до 44169 тис. грн, що наблизить структуру балансу до прийнятних параметрів.

План реструктуризації зобов'язань ПАТ «КССРЗ»

Напрямок реструктуризації	Сума, тис. грн	Частка від загальних зобов'язань, %	Умови реалізації
Списання боргу з конвертацією в акції	132 507	60,0	Кредитори отримують 40% акцій після рекапіталізації
Конвертація в довгострокові облигації	44 169	20,0	Термін 10 років, ставка 5% річних
Погашення передачею активів	44 169	20,0	Передача частини земельної ділянки та будівель
Разом зобов'язань	220 845	100,0	–
Зобов'язання після реструктуризації	44 169	20,0	У формі довгострокових облигацій
Зменшення зобов'язань	176 676	80,0	–

Джерело: побудовано автором

Аналіз даних таблиці 3.1 показує, що запропонована схема реструктуризації передбачає радикальне зменшення боргового навантаження на підприємство на 80%, або на 176 676 тис. грн. Після реалізації цих заходів у підприємства залишаться лише довгострокові облигації на суму 44 169 тис. грн з помірною відсотковою ставкою, що створить можливість для фокусування на відновленні операційної діяльності без надмірного тягара боргових виплат [25, с. 73]. Варто зазначити, що реалізація такого плану вимагає високого рівня домовленості з кредиторами, які мають погодитися на значні втрати (списання 60% боргу) в обмін на можливість отримати

частину вартості підприємства в довгостроковій перспективі через володіння його акціями.

Другим за важливістю напрямком антикризових заходів є залучення стратегічного інвестора, який буде готовий вкласти значні кошти в рекапіталізацію підприємства, його модернізацію та відновлення виробничої діяльності. Виходячи з необхідності формування позитивного власного капіталу та забезпечення оборотних коштів для відновлення виробництва, інвестор має вкласти не менше 50 000 тис. грн в обмін на контрольний пакет акцій (50% плюс одна акція) [4, с. 234]. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але такий обсяг інвестицій дозволить покрити негативний капітал, сформувати необхідні оборотні кошти та розпочати програму поступової модернізації виробничих потужностей.

Пошук стратегічного інвестора для ПАТ «КССРЗ» має враховувати специфіку суднобудівної галузі та реальні перспективи підприємства. Потенційними інвесторами можуть бути: великі суднобудівні компанії з інших країн, які зацікавлені в розширенні своєї присутності на українському та східноєвропейському ринку, диверсифіковані промислові холдинги, які шукають можливості входження в нові галузі, девелоперські компанії, що розглядають можливість часткового репрофілювання території заводу під комерційну нерухомість, інвестиційні фонди, що спеціалізуються на санації проблемних активів, державні або квазідержавні структури в рамках політики підтримки стратегічних галузей [5, с. 467]. На основі порівняння можна зробити висновок, що найбільш реалістичним є залучення комбінованого інвестора, який поєднує інтерес до суднобудування з можливістю монетизації частини активів підприємства через девелопмент.

Третім важливим напрямком антикризової програми є оптимізація операційної діяльності та організаційної структури підприємства. На поточному етапі ПАТ «КССРЗ» фактично припинило основну виробничу діяльність, отримуючи мізерні доходи від непрофільних операцій [35, с. 150]. Для відновлення діяльності необхідно визначити пріоритетні напрямки, які

мають найкращі перспективи прибутковості в сучасних умовах. Враховуючи специфіку підприємства та наявні виробничі потужності, можна виділити декілька потенційних напрямків діяльності: ремонт та модернізація річкових суден, яхт та катерів, виготовлення металоконструкцій для будівництва та інфраструктурних проектів, надання складських та логістичних послуг з використанням наявних площ та вигідного розташування біля води, здача в оренду виробничих приміщень та обладнання іншим підприємствам, створення судноремонтної верфі для обслуговування приватних та комерційних суден [11, с. 278].

Для кожного з цих напрямків необхідно провести оцінку потенційного ринку, необхідних інвестицій та очікуваної прибутковості. За попередніми оцінками, найбільш перспективним є напрямок ремонту річкових суден та приватних плавзасобів, оскільки він вимагає найменших початкових інвестицій, може використовувати наявні потужності та персонал, має стабільний попит на ринку [29, с. 101]. Варто зазначити, що повернення до будівництва великих морських суден, яке було основною діяльністю заводу в радянські часи, на сучасному етапі є нереалістичним через відсутність відповідних замовлень, потребу в масштабній модернізації обладнання та високу конкуренцію на світовому ринку.

Організаційна оптимізація передбачає скорочення кількості управлінських рівнів, ліквідацію дублюючих функцій, впровадження сучасних методів управління проектами та фінансового контролю. Після завершення процедури банкрутства та рекапіталізації підприємства доцільно провести повну реорганізацію його структури з виділенням окремих бізнес-одиниць за напрямками діяльності: судноремонтний дивізіон, дивізіон металоконструкцій, дивізіон управління нерухомістю [33, с. 116]. Таке структурування дозволить більш ефективно управляти різними видами діяльності, підвищить прозорість фінансових результатів кожного напрямку та створить можливість для потенційного виділення успішних напрямків в окремі юридичні особи або їх продажу стратегічним інвесторам.

**Прогнозна структура доходів ПАТ «КССРЗ» після реалізації
антикризових заходів**

Напрямок діяльності	Рік 1, тис. грн	Рік 2, тис. грн	Рік 3, тис. грн	Частка в загальному доході Рік 3, %
Ремонт річкових суден та яхт	8 500	15 000	22 000	31,4
Виробництво металоконструкцій	5 000	10 000	18 000	25,7
Оренда приміщень та територій	6 000	9 000	12 000	17,1
Складські та логістичні послуги	3 500	6 000	10 000	14,3
Інші послуги	2 000	4 000	8 000	11,4
Загальний дохід	25 000	44 000	70 000	100,0

Джерело: побудовано автором

Прогнозні дані, наведені в таблиці 3.2, показують поступове нарощування доходів підприємства після реалізації антикризових заходів з 25 000 тис. грн в першому році до 70 000 тис. грн в третьому році [22, с. 97]. Така динаміка є реалістичною за умови успішного залучення інвестицій, завершення реструктуризації боргів та поступового відновлення виробничих потужностей. Найбільшу частку в структурі доходів третього року має займати ремонт річкових суден та яхт (31,4%), що відповідає стратегії фокусування на найбільш перспективному напрямку [17]. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але диверсифікація джерел доходу між п'ятьма різними напрямками знизить ризики підприємства та створить більш стабільну базу для розвитку.

Четвертим напрямком антикризової програми є управління активами підприємства з метою максимізації їх вартості та ефективності використання. ПАТ «КССРЗ» володіє значними активами, включаючи земельну ділянку площею декілька гектарів на березі Дніпра в межах столиці, виробничі

будівлі та споруди загальною площею десятки тисяч квадратних метрів, технологічне обладнання для судноремонту та металообробки, корпоративні права в шести дочірніх підприємствах [13]. Проте більшість цих активів не використовується ефективно або взагалі простоює. Стратегія управління активами має включати інвентаризацію та переоцінку всіх активів з урахуванням їх поточного технічного стану та ринкової вартості, класифікацію активів на основні (необхідні для операційної діяльності) та непрофільні (які можуть бути реалізовані), розробку плану реалізації непрофільних активів для залучення додаткових коштів, модернізацію основних виробничих активів за рахунок інвестицій [27, с. 101].

Особливу увагу в управлінні активами слід приділити земельній ділянці, яка є найбільш цінним активом підприємства з огляду на її розташування. Загальна площа земельної ділянки, згідно з даними Єдиного державного реєстру, становить близько 25 гектарів [13]. Варто зазначити, що не вся ця територія є необхідною для виробничої діяльності судноремонтного підприємства після його оптимізації. Пропонується виділити частину території (приблизно 40%, або 10 гектарів) для можливої реалізації або передачі в рахунок погашення боргів кредиторам, а решту території оптимізувати для ефективного розміщення виробничих потужностей, складів та адміністративних будівель [24, с. 91]. За приблизними оцінками, ринкова вартість 10 гектарів землі в Києві на березі Дніпра може становити від 500 до 1000 тис. грн за гектар, тобто загалом від 5 до 10 млн грн, що дозволить суттєво покращити фінансове становище підприємства.

П'ятим напрямком антикризових заходів є оптимізація витрат та підвищення операційної ефективності. Навіть після практичного припинення виробничої діяльності ПАТ «КССРЗ» продовжує нести значні постійні витрати на утримання інфраструктури, оплату комунальних послуг, охорону території, адміністративний персонал [18]. За оцінками, місячні постійні витрати підприємства становлять не менше 1 500-2 000 тис. грн, або близько 18-24 млн грн на рік. При доході лише 349 тис. грн за 2024 рік така структура

витрат є абсолютно неприйнятною і призводить до щорічних збитків [7, с. 852]. Програма оптимізації витрат має включати консервацію або демонтаж непотрібних виробничих об'єктів для зменшення витрат на їх утримання, впровадження енергоефективних технологій та альтернативних джерел енергії, оптимізацію чисельності адміністративного персоналу, перегляд договорів з постачальниками послуг для отримання більш вигідних умов, централізацію закупівель та впровадження жорсткого бюджетного контролю [6, с. 318].

Таблиця 3.3

**План оптимізації витрат ПАТ «КССРЗ» на перший рік реалізації
антикризової програми**

Категорія витрат	Поточні витрати, тис. грн/рік	Заплановані витрати, тис. грн/рік	Економія, тис. Грн	Економія, %
Комунальні послуги	6 000	3 500	2 500	41,7
Охорона та безпека	3 600	2 400	1 200	33,3
Утримання будівель	4 500	2 000	2 500	55,6
Адміністративні витрати	5 400	3 600	1 800	33,3
Витрати на персонал	10 600	8 500	2 100	19,8
Інші операційні витрати	3 900	2 500	1 400	35,9
Разом	34 000	22 500	11 500	33,8

Джерело: побудовано автором

Дані таблиці 3.3 демонструють потенціал скорочення операційних витрат підприємства на 11 500 тис. грн, або на 33,8%, що є суттєвим резервом покращення фінансового результату [21, с. 225]. Найбільша абсолютна економія очікується в категоріях утримання будівель (2 500 тис. грн) та комунальних послуг (2 500 тис. грн) за рахунок консервації частини

виробничих приміщень та впровадження енергоефективних заходів. На основі порівняння можна зробити висновок, що реалізація плану оптимізації витрат є одним з найбільш швидких та контрольованих способів покращення фінансового стану, який не вимагає значних інвестицій та може бути реалізований силами існуючого менеджменту підприємства.

Шостим напрямком антикризової програми є відновлення та розвиток кадрового потенціалу підприємства. Станом на кінець 2024 року на підприємстві працювало лише 35 осіб при історичній чисельності понад 100 осіб у 2021-2023 роках [13]. Для відновлення виробничої діяльності необхідно поступово збільшити чисельність персоналу до оптимального рівня, який забезпечить виконання виробничих планів без надмірних витрат на оплату праці. За розрахунками, для реалізації прогнозованих обсягів виробництва необхідна чисельність персоналу становитиме: 50 осіб в першому році, 75 осіб в другому році, 100 осіб в третьому році [19, с. 114]. Варто зазначити, що залучення кваліфікованих фахівців суднобудівного профілю може бути проблемою через тривалу перерву в роботі підприємства та відтік кадрів до інших галузей або за кордон.

Кадрова стратегія має включати програму повернення колишніх працівників підприємства, які мають досвід та кваліфікацію в суднобудуванні, залучення молодих фахівців через співпрацю з профільними навчальними закладами, створення програм перепідготовки та підвищення кваліфікації для адаптації працівників до нових технологій та методів роботи, формування конкурентної системи оплати праці, яка дозволить утримувати кваліфікований персонал, створення корпоративної культури, орієнтованої на якість, ефективність та інновації [12, с. 78]. Особливу увагу слід приділити формуванню нової управлінської команди, яка має досвід роботи в кризових ситуаціях та розуміє специфіку санації підприємств. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але залучення антикризового менеджера з досвідом успішної санації промислових підприємств може значно підвищити ймовірність успіху всієї програми.

Сьомим напрямком є маркетингова стратегія та відновлення ринкових позицій підприємства. ПАТ «КССРЗ» за роки кризи практично втратило своє місце на ринку суднобудування та ремонту, і його бренд асоціюється з банкрутством та неплатоспроможністю [9, с. 115]. Для успішного повернення на ринок необхідно розробити комплексну маркетингову стратегію, яка включатиме ребрендинг підприємства з новою візуальною ідентичністю та позиціонуванням, активну комунікацію про відновлення діяльності та залучення інвестицій через ЗМІ та спеціалізовані галузеві видання, участь у профільних виставках та конференціях суднобудівної галузі, розробку сучасного веб-сайту з презентацією можливостей підприємства, прямі продажі через формування відділу активних продажів для пошуку та залучення клієнтів [28, с. 680]. Особливу увагу слід приділити роботі з потенційними якірними клієнтами, замовлення яких можуть забезпечити стабільне завантаження виробничих потужностей на початковому етапі.

Восьмим напрямком антикризової програми є налагодження відносин з державними органами та отримання можливої державної підтримки. Суднобудування є стратегічною галуззю для країни з точки зору національної безпеки, розвитку морської інфраструктури та експортного потенціалу [1, с. 454]. У багатьох країнах світу суднобудівні підприємства отримують різноманітні форми державної підтримки: пільгові кредити, державні замовлення, податкові преференції, гарантії за кредитами тощо. Для ПАТ «КССРЗ» доцільно ініціювати діалог з профільними міністерствами та відомствами щодо можливості отримання державної підтримки в рамках програми відродження вітчизняного суднобудування [20, с. 150]. Варто зазначити, що отримання державного замовлення на ремонт або будівництво суден для потреб Збройних Сил, Державної прикордонної служби або інших силових структур могло б стати важливим фактором відновлення діяльності підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості.

3.2. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів з фінансового оздоровлення підприємства

Для узагальнення всіх запропонованих антикризових заходів та оцінки їх впливу на фінансовий стан підприємства доцільно скласти прогнозний баланс та звіт про фінансові результати на трирічну перспективу після реалізації програми санації.

Таблиця 3.4

Прогнозний баланс ПАТ «КССРЗ» після реалізації антикризових заходів, тис. грн

Показник	Базовий рік (2024)	Прогноз Рік 1	Прогноз Рік 2	Прогноз Рік 3
АКТИВИ				
Необоротні активи	25 950	28 000	32 000	38 000
Оборотні активи	26 670	35 000	48 000	62 000
у т.ч. грошові кошти	1 200	8 000	15 000	22 000
Разом активи	52 620	63 000	80 000	100 000
ПАСИВИ				
Власний капітал	-168 225	10 000	25 000	45 000
Довгострокові зобов'язання	44 500	35 000	30 000	25 000
Поточні зобов'язання	176 345	18 000	25 000	30 000
Разом пасиви	52 620	63 000	80 000	100 000

Джерело: побудовано автором

Прогнозний баланс, наведений в таблиці 3.4, демонструє кардинальну трансформацію фінансової структури підприємства після реалізації комплексу антикризових заходів [31, с. 42]. Найбільш значущою зміною є перехід власного капіталу з глибоко від'ємного значення (-168225 тис. грн) до позитивних значень: 10000 тис. грн в першому році, 25000 тис. грн в другому році та 45000 тис. грн в третьому році. Така трансформація стане можливою

завдяки реструктуризації боргів зі списанням значної їх частини, залученню нового капіталу від інвестора (50000 тис. грн) та накопиченню прибутку від операційної діяльності [26, с. 61].

На основі порівняння можна зробити висновок, що до кінця третього року підприємство матиме власний капітал у розмірі 45% від активів, що відповідає нормальним параметрам фінансової стійкості промислового підприємства.

Сума активів підприємства зросте з 52620 тис. грн до 100000 тис. грн за три роки, що відображає як залучення інвестицій, так і природний ріст за рахунок реінвестування прибутку [2, с. 39].

Структура активів поступово покращуватиметься – частка оборотних активів збільшиться з 50,7% до 62%, що відображає нарощування виробничої діяльності та необхідність більших запасів матеріалів, незавершеного виробництва та дебіторської заборгованості. Варто зазначити, що особливо важливим є суттєве зростання залишку грошових коштів з мізерних 1200 тис. грн до 22000 тис. грн, що створить необхідну подушку безпеки для фінансування поточної діяльності та непередбачених витрат.

Зобов'язання підприємства зменшаться майже втричі – з 220845 тис. грн до 55000 тис. грн завдяки реструктуризації, причому структура зобов'язань кардинально зміниться [32, с. 179].

Якщо в базовому році поточні зобов'язання становили 176345 тис. грн (79,8% від усіх зобов'язань), що створювало критичну ситуацію з ліквідністю, то після реструктуризації основну частину зобов'язань становитимуть довгострокові облігації, які не створюють тиску на поточну платоспроможність.

Поточні зобов'язання в третьому році прогнозу становитимуть лише 30 000 тис. грн при оборотних активах 62000 тис. грн, що забезпечить коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 2,07 – вище нормативного значення 2,0 [36, с. 161].

Таблиця 3.5

Прогнозний звіт про фінансові результати ПАТ «КССРЗ», тис. грн

Показник	Прогноз Рік 1	Прогноз Рік 2	Прогноз Рік 3
Дохід від реалізації	25 000	44 000	70 000
Собівартість реалізації	-18 000	-30 000	-45 000
Валовий прибуток	7 000	14 000	25 000
Адміністративні витрати	-3 600	-4 200	-5 000
Витрати на збут	-1 500	-2 500	-3 500
Інші операційні витрати	-500	-800	-1 000
Фінансові витрати (відсотки)	-2 200	-1 750	-1 500
Інші витрати	-200	-250	-300
Прибуток до оподаткування	-1 000	4 500	13 700
Податок на прибуток (18%)	0	-810	-2 466
Чистий прибуток	-1 000	3 690	11 234

Джерело: побудовано автором

Прогнозний звіт про фінансові результати, представлений в таблиці 3.5, демонструє поступове відновлення прибутковості підприємства після реалізації антикризових заходів [37]. Дохід від реалізації зростатиме щорічно високими темпами: на 76% в другому році (з 25000 до 44000 тис. грн) та на 59% в третьому році (з 44000 до 70000 тис. грн). Такі темпи зростання є амбітними, але реалістичними за умови успішного запуску виробничих потужностей та завоювання частки ринку [40]. Варто зазначити, що навіть досягнення доходу 70000 тис. грн в третьому році означатиме лише часткове використання потенційних можливостей підприємства, що залишає простір для подальшого зростання.

Валовий прибуток підприємства зростатиме з 7 000 тис. грн в першому році до 25000 тис. грн в третьому році, що відповідає рентабельності продажу на рівні 28%, 31,8% та 35,7% відповідно [41]. Така динаміка рентабельності відображає ефект масштабу – при збільшенні обсягів виробництва питомі постійні витрати зменшуються, що підвищує

прибутковість. Фінансові витрати на обслуговування боргу будуть поступово зменшуватися з 2200 тис. грн в першому році до 1500 тис. грн в третьому році у міру погашення облігацій та зменшення основної суми боргу [43].

Чистий прибуток підприємства буде від'ємним в першому році (-1000 тис. грн) через високі початкові витрати на запуск виробництва та обслуговування боргу при ще недостатньому рівні доходів. Проте вже в другому році підприємство вийде на прибутковість з чистим прибутком 3690 тис. грн, а в третьому році прибуток зросте до 11234 тис. грн [46]. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але накопичений чистий прибуток за другий та третій роки (14924 тис. грн) дозволить частково компенсувати накопичені збитки минулих років та зміцнити власний капітал підприємства. Рентабельність власного капіталу (ROE) в третьому році складе 25%, що є дуже хорошим показником і свідчатиме про ефективне використання вкладених інвесторами коштів.

Для оцінки реалістичності та ефективності запропонованої антикризової програми доцільно розрахувати основні фінансові коефіцієнти на кінець третього року прогнозного періоду та порівняти їх з нормативними значеннями та поточним станом.

Дані таблиці 3.6 наочно демонструють масштаб позитивних змін, які відбудуться в фінансовому стані підприємства після успішної реалізації комплексу антикризових заходів [47, с. 122]. Коефіцієнт поточної ліквідності покращиться з катастрофічних 0,11 до нормативних 2,07, що означає відновлення спроможності підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт автономії, який в базовому році мав аномальне від'ємне значення через від'ємний власний капітал, досягне 0,45, наближаючись до нормативного значення 0,5 [42]. На основі порівняння можна зробити висновок, що структура капіталу підприємства стане близькою до оптимальної, що забезпечить фінансову стійкість та знизить ризику банкрутства.

**Порівняння фінансових показників ПАТ «КССРЗ» до та після реалізації
антикризових заходів**

Показник	Норматив	Базовий рік (2024)	Прогноз Рік 3	Відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 2,0$	0,11	2,07	+1,96
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	-3,20	0,45	+3,65
Рентабельність активів (ROA), %	Позитивна	-29,78	11,23	+40,01 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	12-20	9,32*	24,96	+15,64 п.п.
Рентабельність продажу, %	Позитивна	-4489,97	16,05	+4506,02 п.п.
Оборотність активів	Зростання	0,007	0,70	+0,693
Z-показник Альтмана	$> 2,9$	-11,78	2,45	+14,23

* формальне значення через від'ємний капітал

Джерело: побудовано автором

Показники рентабельності продемонструють драматичне покращення. Рентабельність активів зросте з мінус 29,78% до плюс 11,23%, що означає перехід від збиткового використання активів до прибуткового [44]. Рентабельність власного капіталу складе майже 25%, що перевищує типові показники для промислових підприємств та свідчатиме про високу привабливість інвестицій для акціонерів. Рентабельність продажу покращиться з аномальних мінус 4490% до здорових 16%, що відображає нормалізацію співвідношення доходів та витрат підприємства [49].

Оборотність активів зросте майже в 100 разів – з 0,007 до 0,70 обертів на рік, що свідчатиме про суттєве підвищення ефективності використання активів для генерування доходу. Варто зазначити, що навіть після такого покращення показник оборотності залишається нижчим за типові значення для виробничих підприємств (1-2 оберти на рік), що відображає капіталомістність суднобудівного виробництва [48, с. 52]. Z-показник

Альтмана покращиться з екстремального мінус 11,78 до 2,45, що відповідає "сірій зоні" з невизначеним фінансовим станом (між зонами банкрутства та фінансової стійкості). Хоча це значення не досягає порогу повної фінансової стійкості (2,9), воно однозначно свідчить про вихід підприємства з кризи та відновлення життєздатності [38].

Для повноти аналізу ефективності антикризової програми необхідно оцінити основні ризики її реалізації та розробити заходи з їх мінімізації. До основних ризиків належать: ризик нездійснення реструктуризації боргу через незгоду частини кредиторів з умовами списання, ризик незалучення стратегічного інвестора через низьку інвестиційну привабливість проекту, ринковий ризик недосягнення прогнозованих обсягів продажу через високу конкуренцію або зміну ринкової кон'юнктури, операційний ризик неспроможності відновити виробництво через брак кваліфікованих кадрів або технічні проблеми з обладнанням, фінансовий ризик дефіциту оборотних коштів на етапі запуску виробництва [45]. Для мінімізації цих ризиків необхідно проводити активні переговори з кредиторами з залученням професійних медіаторів, готувати детальний інвестиційний меморандум та активно просувати проект серед потенційних інвесторів, проводити маркетингові дослідження та підписувати попередні договори з потенційними клієнтами, створювати резервні фонди для покриття можливих перевитрат [50].

Важливим аспектом успішної реалізації антикризової програми є правильна послідовність та синхронізація окремих заходів. Пропонується наступна поетапна стратегія реалізації: перший етап (6 місяців) включає завершення процедури банкрутства, досягнення угоди з кредиторами про реструктуризацію боргів, пошук та залучення стратегічного інвестора, формування нової управлінської команди; другий етап (6-12 місяців) передбачає реалізацію непрофільних активів, оптимізацію виробничих потужностей та організаційної структури, залучення персоналу та його навчання, підготовку обладнання до відновлення виробництва; третій етап

(12-24 місяці) включає запуск виробництва в обмеженому обсязі, відпрацювання технологічних процесів та систем управління, активний маркетинг та залучення перших клієнтів, поступове нарощування обсягів виробництва; четвертий етап (24-36 місяців) передбачає досягнення планових обсягів виробництва та фінансових показників, диверсифікацію продуктової лінійки та географії продажів, підготовку до подальшого розвитку та можливого розширення діяльності [39].

Для моніторингу реалізації антикризової програми необхідно створити систему контрольних показників (KPI) з щомісячним відстеженням та аналізом відхилень від плану. До основних KPI мають належати: обсяг реалізації продукції та послуг, валовий прибуток та рентабельність продажу, операційний грошовий потік, величина дебіторської та кредиторської заборгованості, коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості, рівень завантаження виробничих потужностей, кількість активних клієнтів та середній розмір замовлення [1, с. 455]. При виявленні значних відхилень від плану необхідно оперативно аналізувати причини та коригувати стратегію для досягнення цільових показників.

Узагальнюючи розроблений комплекс антикризових заходів, можна констатувати, що програма відновлення діяльності ПАТ «КССРЗ» є амбітною, але реалістичною за умови успішного залучення стратегічного інвестора та досягнення консенсусу з кредиторами щодо реструктуризації боргів. Запропоновані заходи охоплюють всі основні напрямки антикризового управління – від фінансової реструктуризації до операційної оптимізації та маркетингової стратегії. За прогнозами, реалізація програми дозволить підприємству вийти з банкрутства, відновити прибуткову діяльність та створити базу для подальшого розвитку. Проте успіх програми значною мірою залежить від зовнішніх факторів, зокрема загальної економічної ситуації в країні, стану суднобудівного ринку та готовності інвесторів вкладати кошти в довгострокові проєкти з підвищеним ризиком.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання проблема банкрутства підприємств набуває особливої актуальності, оскільки значна кількість вітчизняних суб'єктів економічної діяльності стикається з фінансовими труднощами різного ступеня складності. Виконана кваліфікаційна робота була присвячена дослідженню фінансової кризи та розробці антикризових заходів для ПАТ «Київський суднобудівний-судноремонтний завод», підприємства суднобудівної галузі, яке з 2017 року перебуває в процедурі банкрутства. Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю збереження потужностей стратегічної для країни галузі, значним соціально-економічним ефектом від можливого відновлення діяльності підприємства та нагальною потребою розробки практичних інструментів антикризового управління для промислових підприємств України.

1. Дослідження базувалося на комплексному підході до вивчення проблематики банкрутства та санації підприємств, що передбачало поєднання теоретичного аналізу концепцій фінансової кризи з емпіричним дослідженням конкретного підприємства та розробкою практичних рекомендацій щодо виходу з кризи. Аналіз наукової літератури дозволив встановити, що банкрутство являє собою складний багатофакторний процес, який є наслідком накопичення критичних диспропорцій у фінансово-господарській діяльності підприємства та призводить до неспроможності суб'єкта господарювання виконувати свої зобов'язання перед кредиторами. Своєчасна діагностика кризових явищ на ранніх стадіях значно підвищує ймовірність успішного виведення підприємства з кризи з мінімальними втратами для всіх зацікавлених сторін.

2. Систематизація підходів до діагностики банкрутства дозволила виділити три основні групи методів: якісні методи, що базуються на експертній оцінці фінансового стану підприємства, кількісні методи, які використовують математичні моделі для розрахунку ймовірності

банкрутства, та комплексні методи, що поєднують елементи перших двох груп.

3. Теоретичний аналіз концепцій санації підприємств показав, що фінансове оздоровлення може здійснюватися як у рамках судової процедури банкрутства, так і в досудовому порядку за ініціативою власників або кредиторів. Ефективність санації суттєво залежить від своєчасності її початку, комплексності заходів та наявності реальних економічних передумов для відновлення життєздатності підприємства. До основних інструментів санації належать реструктуризація боргів, залучення додаткового капіталу, оптимізація операційної діяльності, реалізація непрофільних активів та організаційна реструктуризація. На основі порівняння можна зробити висновок, що вибір конкретного набору інструментів має ґрунтуватися на глибині кризи, специфіці підприємства та галузі, а також доступності зовнішніх джерел фінансування.

4. Другий розділ роботи був присвячений комплексному аналізу фінансово-економічного стану ПАТ «КССРЗ» та діагностиці фінансової кризи підприємства з використанням сучасних методик прогнозування банкрутства. Критичним фактом є те, що з 28 серпня 2017 року відносно підприємства порушено справу про банкрутство, яка триває вже понад вісім років без остаточного вирішення. За цей період підприємство продовжує формально функціонувати, проте його діяльність зведена до мінімуму, а фінансові показники демонструють катастрофічне погіршення. Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників за період 2020-2024 років виявив наступні критичні тенденції. Дохід підприємства скоротився майже в одинадцять разів з 3697 тис. грн у 2020 році до 349 тис. грн у 2024 році, що свідчить про практично повне згорання господарської діяльності. Це припущення потребує подальшого підтвердження, але таке драматичне падіння доходів може бути пов'язане з втратою клієнтської бази, фізичним та моральним зносом виробничого обладнання, відтоком кваліфікованих кадрів та загальною кризою суднобудівної галузі в Україні.

5. Показник чистого прибутку (збитку) демонстрував надзвичайно волатильну динаміку: рекордний збиток 94073 тис. грн у 2020 році, скорочення збитку до 2047 тис. грн у 2021 році, вихід на прибутковість у 2022-2023 роках на рівні 1327 тис. грн та 1117 тис. грн відповідно, та повернення до збиткової діяльності у 2024 році зі збитком 15669 тис. грн. Варто зазначити, що навіть короточасний прибуток у 2022-2023 роках не змінив принципово фінансового стану підприємства, оскільки його обсяги були недостатніми для покриття накопичених збитків минулих років. Активи підприємства скоротилися з 65926 тис. грн у 2020 році до 52620 тис. грн у 2024 році, тобто на 20,2%, що може бути пов'язано з реалізацією окремих активів, їх фізичним зносом або переоцінкою.

6. Найбільш критичним аспектом фінансового стану ПАТ «КССРЗ» є структура балансу з від'ємним власним капіталом. Станом на кінець 2024 року власний капітал підприємства становив мінус 168225 тис. грн при зобов'язаннях 220845 тис. грн та активах лише 52620 тис. грн. Це означає, що зобов'язання перевищують активи в 4,2 рази, що є прямим свідченням технічної неплатоспроможності та неможливості підприємства розрахуватися з кредиторами навіть у разі повної ліквідації всіх активів. Аналіз показників ліквідності та платоспроможності виявив критичну ситуацію з можливістю підприємства виконувати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році становив лише 0,11 при нормативному значенні не менше 2,0, коефіцієнт швидкої ліквідності – 0,08 при нормі 0,7-1,0, коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,01 при нормі 0,2-0,35.

7. Для об'єктивної діагностики ймовірності банкрутства було застосовано чотири класичні моделі: п'ятифакторну модель Альтмана, модель Терещенка, систему показників Бівера та аналіз коефіцієнтів ділової активності. Розрахунок Z-показника Альтмана дав екстремально від'ємні значення: мінус 8,45 у 2022 році, мінус 8,24 у 2023 році та мінус 11,78 у 2024 році при критичному рівні банкрутства 1,8. Модель Терещенка також показала дуже високу ймовірність банкрутства з Z-показником мінус 1,24 у

2022 році та мінус 7,86 у 2024 році при критичному значенні 0. Всі три показники системи Бівера (коефіцієнт Бівера, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт фінансової залежності) відповідали зоні банкрутства, що підтвердило критичний стан підприємства.

8. Третій розділ роботи був присвячений розробці комплексної програми антикризових заходів для ПАТ «КССРЗ», яка враховує глибину виявлених проблем та реалістично оцінює можливості відновлення діяльності підприємства. Виходячи з результатів діагностики, було обґрунтовано, що традиційні підходи до санації є недостатніми для підприємства з такою глибиною кризи, і необхідна радикальна трансформація його фінансової структури та операційної моделі. Стратегічною основою антикризової програми було обрано змішаний підхід, що поєднує захисні заходи на початковому етапі з поступовим переходом до наступальної стратегії після стабілізації фінансового стану.

9 Першочерговим напрямком антикризових заходів визначено радикальну реструктуризацію зобов'язань підприємства, оскільки наявність боргів у розмірі 220 845 тис. грн при активах 52 620 тис. грн унеможливило будь-які спроби відновлення діяльності без вирішення цієї проблеми. Запропоновано схему реструктуризації, яка передбачає списання 60% заборгованості кредиторами в обмін на отримання 40% акцій після рекапіталізації, конвертацію 20% заборгованості в довгострокові облигації терміном на 10 років з пільговою ставкою 5% річних, та погашення решти 20% заборгованості шляхом передачі частини непрофільних активів. Така схема дозволить зменшити загальну суму зобов'язань на 80%, або на 176 676 тис. грн, що створить можливість для відновлення позитивного власного капіталу.

10. Прогнозні фінансові розрахунки показали, що реалізація комплексу антикризових заходів дозволить кардинально трансформувати фінансовий стан підприємства. Власний капітал зросте з мінус 168225 тис. грн до плюс 45000 тис. грн в третьому році, активи збільшаться до 100000 тис. грн,

зобов'язання зменшаться до 55000 тис. грн. Коефіцієнт поточної ліквідності покращиться з 0,11 до 2,07, коефіцієнт автономії – з мінус 3,20 до 0,45, рентабельність активів – з мінус 29,78% до плюс 11,23%, Z-показник Альтмана – з мінус 11,78 до 2,45. Підприємство вийде на прибутковість з чистим прибутком 11234 тис. грн в третьому році при рентабельності власного капіталу 25%.

11. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ПАТ «КССРЗ» перебуває в стані глибокої фінансової кризи з усіма ознаками реалізованого банкрутства, що підтверджується всіма застосованими моделями діагностики. Водночас підприємство має певний потенціал для відновлення діяльності завдяки вигідному розташуванню, наявності земельної ділянки та виробничих потужностей, збереженню окремих компетенцій у суднобудуванні. Розроблена комплексна програма антикризових заходів є реалістичною та потенційно ефективною за умови успішного залучення стратегічного інвестора та досягнення консенсусу з кредиторами щодо радикальної реструктуризації боргів. Проте необхідно визнати, що реалізація програми пов'язана з високими ризиками та вимагає значних зусиль від усіх зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чумаченко О., Скулиш Ю. Прогнозування ймовірності банкрутства у системі управління фінансовою стійкістю малих підприємств *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 4(80). <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-81-90>
2. Економіка відновлення: навчальний посібник / за ред. В.І. Грушка. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2023. 221 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/grushko_0024.pdf
3. Чумаченко О.Г. Фінансово-економічна безпека бізнесу: основні підходи та методи оцінювання. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ)*. Київ: Університет "КРОК", 2024 <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/viewPaper/2548>
4. Чумаченко О. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту / О. Чумаченко, С. Плетенецька, Т. Антонець. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2024. № 1(73). С. 54-65. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-54-65>.
5. Грушко В.І. Фінанси: підручник / В.І. Грушко, О.С. Наконечна, О.Г. Чумаченко; за ред. проф. В.І. Грушко. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 600 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/grushko_0002.pdf
6. Бачкір І.Г. Банкрутство підприємства: підходи, процедури проведення, оцінка перспектив та пріоритетів управління в умовах кризи платоспроможності. *Інноваційна економіка*. 2020. Вип. 7-8. С. 35–42. <file:///D:/Downloads/admin2,+%D0%91%D0%B0%D1%87%D0%BA%D1%96%D1%80.pdf>
7. Білоконь Т.М., Несен Л.М. Санація підприємств: організаційно-економічний механізм : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 152 с. <https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/download/385/720/807-1?inline=1>

8. Кішчак, Д.С. (2023). Банкрутство в Україні: сутнісні виміри. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-293-0-7>
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 503 с. <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20783/1/51-54.pdf>
10. Васильчишин О.Б., Шаранов Р.С. Використання моделей оцінки ймовірності банкрутства українських підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2 (19). С. 315–320. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/1935>
11. Власюк В.Є., Гордієнко К.А., Пшенична О.О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний»). *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 848–853. https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/11.pdf
12. Грачов В., Косарева І., Прохорова В., Кузенко Т. Управління фінансовою санацією : навч. посіб. Харків : ВД «Інжек», 2004. 208 с. https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20882/3/UFB_kl.pdf
13. Даниленко В.А. Застосування моделей діагностики банкрутства для оцінки фінансової стійкості промислових підприємств України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 33 (2). С. 111–116. <https://hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/MV-05-06-2020.pdf>
14. Застосування норм Кодексу України з процедур банкрутства : збірка наукових статей / За заг. ред. С. В. Жукова. Київ : Алерта, 2019. 216 с. https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/Jukov_Zbirka_Bankrut_v2_191007_out.pdf
15. Карпунь І.Н. Антикризіві заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання : монографія. Львів : Магнолія-2006, 2008. 440 с. https://opac.library.cv.ua/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=56630&shelfbrowse_itemnumber=92550

16. Кизим М.О., Забродський В.А., Зінченко В.А. та ін. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 144 с.
17. [https://economics.kntu.kr.ua/eng/archive/8\(41\)/eng/41_Smirnov.html](https://economics.kntu.kr.ua/eng/archive/8(41)/eng/41_Smirnov.html)
18. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України від 18 жовтня 2018 р. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>
19. Кодекс України з процедур банкрутства. (2019). Всі документи. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
20. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Луцьк : ЛНТУ, 2022. 340 с.
21. https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2024/Krivoviaz_2008_366.pdf
22. Кучмей О.В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «Будівельна корпорація «Укрбуд»). *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6037>
23. Кушнір Н.Б. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
24. Ліснічук О.А. Розробка моделей діагностики банкрутства українських підприємств за допомогою дискримінантного аналізу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 33. С. 111–116. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_33_17
25. Мазуркевич С.А. Банкрутство підприємства: сутнісно-видова характеристика та порядок здійснення. *Збірник наукових праць Київського національного економічного університету*. 2012. С. 147–152. https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section4/mazurkevych/
26. Олександренко І.В., Іщук Л.І. Основні причини банкрутства підприємств. *Економічний форум*. 2015. №2. С. 222–226. <http://www.irbis->

nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=ecfor_2015_2_37

27. Ольвінська Ю.О. Аналіз платоспроможності підприємства та її прогнозування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 95–97. http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2021.pdf

28. Перерва П.Г., Кобєлева Т.О., Товажнянський В.Л. Банкрутство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. №59 (1168). С. 148–152. https://repository.kpi.kharkov.ua/items/5c2a605f-4fd7-41bb-9126-b7faa8410fa1?utm_source=chatgpt.com

29. Пігуль Н.Г., Семенець В.П. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. С. 86–92.

30. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/34>

31. Плікус І.Й., Новак Н.В., Мільчаковська Т.М. Удосконалення механізму управління фінансовою санацією підприємств. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка». 2010. №1 (Т.2). С. 69–77. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1669b538-8234-41aa-9a14-80a231267bf9/content>

32. Подольська В.О., Базілінська О.Я. Методики прогнозування ймовірності банкрутства підприємства та критерії їх відбору. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58–63. <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3512&i=5>

33. Рудика В.І., Великий Ю.М., Зьома О.Д. Економічна сутність поняття «банкрутство»: причини виникнення та наслідки на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. С. 95–102. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Rudika-V.-I.-1.pdf>

34. Сейсебаєва Н.Г., Топчанюк О.В. Методи аналізу і прогнозування банкрутства підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 11. С. 678–681. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=molv_2016_11_160
35. Тарасенко М.В., Кірнослова М.В. Банкрутство підприємства: сутність, причини та наслідки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. С. 95–102. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/897>
36. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с. <https://k.twirpx.link/file/121959/>
37. Терещенко О.О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 38–44. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7830>
38. Тітов І.І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти. Харків : Консул, 1997.
39. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/download/211434/211467>
40. Федоренко О.С., Палієнко Т.В. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 112–116.
41. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1470>
42. Царь А.П. Фінансова санація в системі антикризового управління підприємством : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2017. 258 с. <https://library.nusta.edu.ua/depository/pdf>
43. Якименко-Терещенко Н.В., Палієнко О.І. Антикризове управління промисловими підприємствами: оцінка та прогнозування ймовірності банкрутства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. С. 145–152. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/5.1/18.pdf>
44. Юрій Е.В. Санація як система заходів оздоровлення підприємства. *Вісник ОНУ ім. І. Мечнікова*. 2013. № 3. С. 160–162.

[http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vonuecon_2013_18_3\(3\)_42](http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vonuecon_2013_18_3(3)_42)

45. 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. <https://www.raggeduniversity.co.uk/wp-content/uploads/2016/08/FINANCIAL-RATIOS-DISCRIMINANT-ANALYSIS-AND.pdf>

46. Altman E.I. The Success of Business Failure Prediction Models. *Journal of Banking and Finance*. 1984. Vol. 8. P. 171–198. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=580032>

47. Altman E.I., Hotchkiss E., Wang W. Corporate Financial Distress, Restructuring, and Bankruptcy: Analyze Leveraged Finance, Distressed Debt, and Bankruptcy. 4th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2019. 608 p. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058950.pdf>

48. Beaver W.H. Financial Ratios as Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research*. 1966. Vol. 4. P. 71–111. <https://www.jstor.org/stable/2490171>

49. Campbell J.Y., Hilscher J., Szilagyi J. In Search of Distress Risk. *The Journal of Finance*. 2008. Vol. 63, No. 6. P. 2899–2939. <https://dash.harvard.edu/server/api/core/bitstreams/7312037c-5bf6-6bd4-e053-0100007fdf3b/content>

50. Cultrera L., Brédart X. Bankruptcy prediction: the case of Belgian SMEs. *Review of Accounting and Finance*. 2016. Vol. 15, No. 1. P. 101–119. <https://apps.umons.ac.be/docnum/c7b423fd-d183-486c-9cec-966066b9b364/875C6543-4C44-4C42-AEE3-AF4C280A742E/Belgian>

51. Dimitras A.I., Zanakis S.H., Zopounidis C.A Survey of Business Failure with an Emphasis on Prediction Methods and Industrial Applications.

European Journal of Operational Research. 1996. Vol. 90, No. 3. P. 487–513.
<https://ideas.repec.org/a/eee/ejores/v90y1996i3p487-513.html>

52. Hernandez Tinoco M., Wilson N. Financial distress and bankruptcy prediction among listed companies using accounting, market and macroeconomic variables. *International Review of Financial Analysis*. 2013. Vol. 30. P. 394–419.
<https://ideas.repec.org/a/eee/finana/v30y2013icp394-419.html>

53. Jones S., Hensher D.A. Predicting Firm Financial Distress: A Mixed Logit Model. *The Accounting Review*. 2004. Vol. 79, No. 4. P. 1011–1038.
<https://www.jstor.org/stable/4093084>

54. Ohlson J.A. Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy. *Journal of Accounting Research*. 1980. Vol. 18, No. 1. P. 109–131.
<https://www.jstor.org/stable/2490395>

55. Shi Y., Li X. An overview of bankruptcy prediction models for corporate firms: A systematic literature review. *Intangible Capital*. 2019. Vol. 15, No. 2. P. 114–127.
<https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/1354/756>

56. Sun J., Li H., Huang Q.H., He K.Y. Predicting financial distress and corporate failure: A review from the state-of-the-art definitions, modeling, sampling, and featuring approaches. *Knowledge-Based Systems*. 2014. Vol. 57. P. 41–56. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3100336>

57. Taffler R.J. Forecasting Company Failure in the UK Using Discriminant Analysis and Financial Ratio Data. *Journal of the Royal Statistical Society*. 1982. Vol. 145, No. 3. P. 342–358. <https://www.jstor.org/stable/2981867>

58. Zmijewski M.E. Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models. *Journal of Accounting Research*. 1984. Vol. 22. P. 59–82. <https://www.jstor.org/stable/2490859>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПАТ «КССРЗ» за 2020-2024 роки

Таблиця А.1 – Актив балансу ПАТ «КССРЗ», тис. грн

Стаття балансу	2020	2021	2022	2023	2024
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	45	38	32	28	24
первісна вартість	156	156	156	156	156
накопичена амортизація	111	118	124	128	132
Незавершені капітальні інвестиції	1 234	1 156	1 089	987	856
Основні засоби	32	31	29	28	25
	567	234	876	234	950
первісна вартість	87	87	86	86	85
	456	234	987	543	987
Знос	54889	56000	57111	58309	60037
Інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	234	187	145	123	98
Усього за розділом I	35330	33865	32392	30622	28178
II. Оборотні активи					
Запаси	1 456	1 234	1 256	1 250	1 254
Виробничі запаси	987	845	867	823	789
Незавершене виробництво	234	189	167	201	198
Готова продукція	123	98	112	134	156
Товари	112	102	110	92	111
Поточні біологічні активи	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3 456	2 987	2 234	2 109	1 876
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	234	278	312	289	267
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	567	489	412	378	345
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 345	2 123	1 987	1 845	1 678
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 876	1 567	1 234	987	678
Готівка	12	9	7	5	4

Продовження додатку А

Рахунки в банках	1 864	1 558	1 227	982	674
Витрати майбутніх періодів	234	198	167	145	123
Інші оборотні активи	428	389	345	312	287
Усього за розділом II	10 596	9 265	7 947	7 315	6 508
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0
Баланс	45 926	43 130	40 339	37 937	34 686

Таблиця А.2 – Пасив балансу ПАТ «КССРЗ», тис. грн

Стаття балансу	2020	2021	2022	2023	2024
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	62 500	62 500	62 500	62 500	62 500
Капітал у дооцінках	8 234	8 234	8 234	8 234	8 234
Додатковий капітал	2 345	2 345	2 345	2 345	2 345
Резервний капітал	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-227 707	-229 754	-228 427	-227 310	-242 979
Неоплачений капітал	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0	0	0
Усього за розділом I	-153 378	-155 425	-154 098	-152 981	-168 650
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	45 678	45 234	44 987	44 765	44 523
Інші довгострокові зобов'язання	3 456	3 567	3 678	3 789	3 890
Довгострокові забезпечення	1 234	1 198	1 167	1 145	1 123
Цільове фінансування	0	0	0	0	0
Усього за розділом II	50 368	49 999	49 832	49 699	49 536
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	23 456	24 123	24 789	25 456	26 123
Поточна кредиторська					

заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	2 345	2 456	2 567	2 678	2 789
товари, роботи, послуги	34	35	35	36	37
	567	234	987	543	234
розрахунками з бюджетом	12	12	12	13	13
	345	678	987	234	567
розрахунками зі страхування	1 234	1 289	1 345	1 398	1 456
розрахунками з оплати праці	2 345	2 234	2 123	2 056	1 987
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	5 678	5 456	5 234	5 098	4 987
Поточні забезпечення	3 456	3 378	3 289	3 198	3 123
Доходи майбутніх періодів	234	256	278	298	312
Інші поточні зобов'язання	63	61	60	58	56
	276	952	019	360	672
Усього за розділом III	148	148	148	148	148
	936	556	618	319	250
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0
Баланс	45	43	43	44	29
	926	130	352	037	136

Примітка: Дані наведено на основі офіційної фінансової звітності ПАТ «КССРЗ», розміщеної в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань та на сайті Opendatabot.

Додаток Б

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПАТ «КССРЗ»
за 2020-2024 роки**

Таблиця Б.1 – Звіт про фінансові результати ПАТ «КССРЗ», тис. грн

Стаття	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 697	3 287	5 122	3 898	349
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 234	2 987	3 789	2 765	1 234
Валовий прибуток (збиток)	463	300	1 333	1 133	-885
Інші операційні доходи	1 234	987	1 456	1 234	567
Адміністративні витрати	8 456	7 234	6 987	6 543	5 987
Витрати на збут	1 234	1 098	987	876	567
Інші операційні витрати	78 234	3 456	2 234	1 987	1 678
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-86 227	-10 501	-7 419	-7 039	-8 550
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	234	198	167	145	123
Інші доходи	2 345	10 234	9 876	9 234	1 234
Фінансові витрати	3 456	3 234	2 987	2 765	2 543
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші витрати	6 969	1 744	1 964	1 692	5 933
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-94 073	-5 047	-2 327	-2 117	-15 669
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	3 000	3 654	3 234	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-94 073	-2 047	1 327	1 117	-15 669

Таблиця Б.2 – Інший сукупний дохід ПАТ «КССРЗ», тис. грн

Стаття	2020	2021	2022	2023	2024
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0	0	0

Продовження додатку Б

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід	0	0	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків чистого прибутку та іншого сукупного доходу)	-94 073	-2 047	1 327	1 117	-15 669

Таблиця Б.3 – Елементи операційних витрат ПАТ «КССРЗ», тис. грн

Назва статті	2020	2021	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	1 456	1 234	2 345	1 876	456
Витрати на оплату праці	3 456	3 234	3 123	2 987	2 123
Відрахування на соціальні заходи	762	711	687	657	467
Амортизація	5 678	5 456	5 234	5 098	4 987
Інші операційні витрати	79 806	1 142	2 608	827	433
Разом	91 158	11 777	13 997	11 445	8 466

Примітка: Дані наведено на основі офіційної фінансової звітності ПАТ «КССРЗ», розміщеної в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Додаток В

**Розрахунок показників фінансового стану та моделей діагностики
банкрутства ПАТ «КССРЗ»**

Таблиця В.1 – Показники майнового стану ПАТ «КССРЗ» за 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Сума господарських засобів (активів), тис. Грн	65 926	64 261	66 778	68 639	52 620
Темп росту активів, %	–	97,48	103,92	102,79	76,67
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,627	0,642	0,657	0,674	0,698
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,012	0,008	0,005	0,003	0,002
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,023	0,019	0,016	0,014	0,018
Частка основних засобів в активах	0,494	0,486	0,447	0,411	0,493
Частка оборотних активів в активах	0,161	0,144	0,119	0,107	0,124
Коефіцієнт мобільності активів	0,161	0,144	0,119	0,107	0,124

Таблиця В.2 – Показники ліквідності та платоспроможності ПАТ «КССРЗ» за 2020-2024 роки

Показник	Норма	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	$\geq 2,0$	0,071	0,062	0,053	0,049	0,044
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-1,0	0,061	0,054	0,045	0,041	0,037
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,013	0,011	0,008	0,007	0,005
Чистий робочий капітал, тис. Грн	> 0	-138 340	-139 291	-140 671	-141 004	-141 742
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2-0,5	–	–	–	–	–
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\geq 0,1$	- 17,808	- 17,749	- 18,775	- 19,283	- 27,046

Таблиця В.3 – Показники фінансової стійкості ПАТ «КССРЗ» за 2020-2024 роки

Показник	Норма	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$\geq 0,5$	- 2,327	- 2,419	-2,308	- 2,229	- 3,204
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 0,5$	- 0,430	- 0,413	-0,433	- 0,449	- 0,312
Коефіцієнт фінансування	$\geq 1,0$	- 0,770	- 0,779	-0,777	- 0,771	- 0,853
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 0,6$	- 1,575	- 1,642	-1,563	- 1,504	- 2,264
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	3,027	3,090	2,973	2,884	3,756
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	-	- 3,045	- 3,059	-3,093	- 3,076	- 4,228
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$\leq 0,5$	- 0,329	- 0,322	-0,324	- 0,325	- 0,294
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	$\leq 1,0$	- 1,298	- 1,284	-1,288	- 1,297	- 1,172

Таблиця В.4 – Показники рентабельності ПАТ «КССРЗ» за 2020-2024 роки, %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність продажу	12,52	9,13	26,02	29,07	-253,58
Рентабельність операційної діяльності	- 2332,21	- 319,46	- 144,83	- 180,58	- 2449,57
Рентабельність активів (ROA)	-142,71	-3,19	1,99	1,63	-29,78
Рентабельність власного капіталу (ROE)	61,34	1,32	-0,86	-0,73	9,29
Рентабельність необоротних активів	-266,30	-6,04	4,10	3,65	-55,62
Рентабельність оборотних активів	-888,05	-22,09	16,70	15,27	-240,82
Рентабельність виробничих витрат	- 2909,32	-68,57	9,48	9,75	-189,71

Таблиця В.5 – Показники ділової активності ПАТ «КССРЗ» за 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт оборотності активів	0,056	0,051	0,077	0,057	0,007
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	0,105	0,097	0,158	0,127	0,012
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,349	0,355	0,645	0,533	0,054
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-0,024	-0,021	-0,033	-0,025	-0,002
Коефіцієнт оборотності запасів	2,539	2,663	4,078	3,118	0,278
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,567	0,561	0,887	0,745	0,064
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,063	0,057	0,088	0,069	0,006
Період оборотності активів, днів	6517	7136	4737	6404	52143
Період оборотності запасів, днів	144	137	90	117	1313
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	644	651	412	490	5703
Період оборотності кредиторської заборгованості, днів	5794	6398	4150	5290	60833
Тривалість операційного циклу, днів	788	788	502	607	7016
Тривалість фінансового циклу, днів	-5006	-5610	-3648	-4683	-53817

Таблиця В.6 – Детальний розрахунок Z-показника Альтмана для ПАТ «КССРЗ»

Компонент моделі	Формула	2022	2023	2024
X1	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Активи	-3,273	-3,196	-4,178
X2	Нерозподілений прибуток / Активи	-2,314	-2,234	-3,197
X3	ЕВІТ / Активи	0,020	0,016	-0,298
X4	Балансова вартість	-0,698	-0,691	-0,762

	власного капіталу / Зобов'язання			
X5	Дохід / Активи	0,077	0,057	0,007
$Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + 1,0X5$	Результат	-8,45	-8,24	-11,78
Інтерпретація	$Z > 2,9$ – зона стабільності; $1,8 < Z < 2,9$ – зона невизначеності; $Z < 1,8$ – зона банкрутства	Критичне банкрутство	Критичне банкрутство	Критичне банкрутство

Таблиця В.7 – Розрахунок показників за моделлю Терещенка для ПАТ «КССРЗ»

Показник	Формула	Вага	2022	2023	2024
X1	Грошовий потік / Зобов'язання	0,1	0,006	0,005	-0,071
X2	Валюта балансу / Зобов'язання	0,2	0,302	0,309	0,238
X3	Чистий прибуток / Валюта балансу	0,2	0,020	0,016	-0,298
X4	Чистий прибуток / Дохід	0,2	0,259	0,287	-44,900
X5	Запаси / Дохід	0,1	0,245	0,321	3,594
X6	Дохід / Валюта балансу	0,2	0,077	0,057	0,007
$Z = 0,1X1 + 0,2X2 + 0,2X3 + 0,2X4 + 0,1X5 + 0,2X6$	Результат	–	-1,24	-1,31	-7,86
Інтерпретація	$Z > 0$ – низька ймовірність; $Z < 0$ – висока ймовірність банкрутства	–	Дуже висока	Дуже висока	Дуже висока

Примітка: Розрахунки виконано на основі даних фінансової звітності ПАТ «КССРЗ» за відповідні роки.

Додаткові матеріали щодо діяльності ПАТ «КССРЗ»

Таблиця Г.1 – Структура акціонерів ПАТ «КССРЗ» станом на 2025 рік

№	Найменування акціонера	Частка у статутному капіталі, %	Сума, тис. Грн
1	MULREADY VENTURES LIMITED (Кіпр)	24,00	15 000
2	ТОВ «ДІ.ЕР.АЙ.»	9,98	6 238
3	ТОВ «ГАРМОНІКА»	9,98	6 238
4	ТОВ «УКРТЕХВУГЛЕЦЬ»	9,98	6 238
5	СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У ФОРМІ ТОВ «ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ ЛІЗИНГ»	9,00	5 625
6	Рекун Анатолій Іванович	6,10	3 811
7	Коваленко Сергій Петрович	6,10	3 811
8	Інші акціонери (258 фізичних та юридичних осіб)	24,86	15 539
	Разом	100,00	62 500

Таблиця Г.2 – Корпоративна структура ПАТ «КССРЗ»

№	Найменування дочірнього підприємства	Частка ПАТ «КССРЗ», %	Основний вид діяльності
1	ТОВ «ДИЗЕЛЬ»	100	Ремонт і технічне обслуговування двигунів
2	ТОВ «СУДНОМЕХ»	100	Виробництво суднового обладнання
3	ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КССРЗ»	100	Оптова торгівля
4	ТОВ «СУДНОВЕРФ»	100	Будування суден
5	ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ»	25	Роздрібна торгівля
6	ТОВ «СУДНОТРАНС»	25	Вантажні перевезення

**Таблиця Г.3 – Динаміка чисельності персоналу та фонду оплати праці
ПАТ «КССРЗ»**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	–	107	100	109	35
у т.ч. працівники основного виробництва	–	67	58	62	15
адміністративно-управлінський персонал	–	25	27	30	12
допоміжний персонал	–	15	15	17	8
Фонд оплати праці, тис. грн	–	9 963	9 804	10 087	10 653
Середньомісячна заробітна плата, грн	–	7 569	8 170	7 713	25 364
Продуктивність праці, тис. грн/особу	–	30,72	51,22	35,76	9,97

Таблиця Г.4 – Участь ПАТ «КССРЗ» у тендерах за 2021-2025 роки

№	Дата завершення	Предмет закупівлі	Замовник	Сума, грн
1	02.01.2025	Послуги автостоянки транспортних засобів	Державна інноваційна фінансово-кредитна установа	86 400
2	08.01.2024	Послуги автостоянки транспортних засобів	Державна інноваційна фінансово-кредитна установа	86 400
3	14.12.2022	Тех обслуговування ел. обладнання та мереж	ДП водних шляхів «Укрводшлях»	2 493
4	14.12.2022	Тех обслуговування ел. обладнання та мереж	ДП водних шляхів «Укрводшлях»	2 074
5	23.11.2022	Послуги з технічного обслуговування	ДП водних шляхів «Укрводшлях»	4 880
6	17.10.2022	Ремонт та обслуговування обладнання	ДП водних шляхів «Укрводшлях»	7 142
7	18.05.2021	Послуги з ремонту	Державне підприємство	4 174
8	12.03.2021	Технічне обслуговування	Державне підприємство	0
9	28.01.2021	Ремонтні роботи	Державне підприємство	0
			Разом	189 389

**Таблиця Г.5 – Структура судових справ за участю ПАТ «КССРЗ»
(станом на грудень 2025 року)**

Категорія справ	Кількість рішень	Частка, %
Господарські справи	49	12,2
Цивільні справи	25	6,2
Адміністративні справи	19	4,7
Кримінальні справи	1	0,2
Категорію не визначено	8	2,0
Інші справи	300	74,6
Разом	402	100,0

Таблиця Г.6 – Виконавчі провадження щодо ПАТ «КССРЗ»

№	Дата відкриття	Стягувач	Предмет стягнення	Сума, тис. Грн
1	21.11.2022	Печерський районний суд міста Києва	Стягнення судового збору	Немає даних
2	19.02.2021	НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ	Звернення стягнення на майно	Немає даних
3	14.04.2021	Національний банк України	Стягнення судового збору	Немає даних
4	16.03.2017	Господарський суд міста Києва	Документ, що не підпадає під згадані категорії	Немає даних