

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Галузь знань

Спеціальність

«Корпоративні фінанси»

07 «Управління та адміністрування»

072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Антикризове управління на підприємстві в умовах воєнного
стану»**

здобувача Колякіної Ольги Миколаївни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Островська О.А.

**Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:
д.е.н., проф. Терещенко О.О.

Київ 2024

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 64 сторінки, 26 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 66 найменувань, 2 додатки.

«Антикризове управління на підприємстві в умовах воєнного стану»

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність АТ «Коблево».

Предмет дослідження – методичні підходи до оцінки ймовірності банкрутства та фінансовий стан АТ «Коблево».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає у розробці антикризових заходів розвитку вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану, зокрема, рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління АТ «Коблево».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити економічний зміст, мету та завдання антикризового управління підприємством;
- проаналізувати методичні підходи до діагностики кризового стану та оцінки ймовірності банкрутства суб'єкта підприємництва;
- обґрунтувати особливості формування системи антикризового управління за умов воєнного стану;
- навести фінансово-економічну характеристику АТ «Коблево»;
- здійснити комплексну фінансову діагностику підприємства за вітчизняними методичними підходами;
- виявити та проаналізувати сильні й слабкі сторони АТ «Коблево» з метою використання додаткових шансів у процесі антикризового управління;
- дослідити світовий досвід антикризового управління та оцінити доцільність його застосування на вітчизняних підприємствах в умовах воєнного стану;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління АТ «Коблево»;
- обґрунтувати ефективність реалізації розроблених антикризових заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені рекомендації удосконалення системи антикризового управління АТ «Коблево», а саме алгоритм її побудови, основні етапи можуть бути використаними в практичній діяльності об'єкта дослідження. Зокрема запропонована антикризова програма дозволить досліджуваному підприємству зменшити ризик кризи ліквідності, платоспроможності та навіть збільшити обсяги продажів.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: антикризове управління, криза, діагностика кризового стану, кризовий менеджмент, антикризова програма, санація.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні основи антикризового управління підприємством.....	8
1.1 Економічний зміст, мета та завдання антикризового управління підприємством.....	8
1.2 Методичні підходи до діагностики кризового стану та оцінки ймовірності банкрутства суб'єктів підприємництва.....	15
1.3 Особливості формування системи антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану.....	21
Розділ 2. Діагностика фінансової кризи на підприємстві в умовах війни (на прикладі АТ «Коблево»).....	27
2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства.....	27
2.2 Комплексна фінансова діагностика підприємства за різних методичних підходів.....	32
2.3 Аналіз сильних та слабких сторін компанії з метою використання додаткових шансів у процесі антикризового управління.....	47
Розділ 3. Розробка антикризових заходів розвитку бізнесу в умовах воєнного стану.....	51
3.1 Світовий досвід антикризового управління та оцінка доцільності його використання на підприємствах України в умовах війни.....	51
3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління АТ «Коблево» за умов динамічного середовища.....	55
3.3 Обґрунтування ефективності реалізації антикризових заходів.....	60
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Сучасні умови розвитку світової економіки через загострення воєнно-політичних конфліктів, стрімке розповсюдження епідемій вимагають розробки та застосування нових інструментів функціонування підприємств. Дане твердження обґрунтовується тим, що кількість діючих підприємств у період загострення макроекономічних криз суттєво знижується через складність забезпечення ефективності підприємницької діяльності за умов невизначеності. Так, у 2014 році чисельність українських діючих компаній зменшилась на 13,17% на противагу значенню 2013 року [1]. Водночас схожа тенденція прослідковується в період загострення пандемії COVID-19, коли обсяг українських компаній знизився на 2,6% та в 2022 р. зменшення даного показника набуло максимального значення, а саме 29,56% [1]. Щодо відносних показників ефективності діяльності компаній, то рентабельність всієї діяльності вітчизняних підприємств у 2022 році знизилась на 13,4 % на противагу 2021 року та наближається до значень 2013 року (-0,7) [1]. Саме тому, низка науковців та експертів переконана, що подолання вищезазначених проблем, а саме суттєвого зниження рентабельності, кількості підприємств, наявності низької платоспроможності, ліквідації компаній та інших негативних результатів функціонування підприємств в умовах війни можна мінімізувати за допомогою впровадження антикризового управління.

Вивчення економічного змісту антикризового управління протягом останніх років набуло великої зацікавленості серед науковців, що посприяло дослідженню, розробці методичних та практичних засад його запровадження на підприємствах різних країн світу. Саме тому антикризове управління затвердилось як механізм, котрий сприяє стабілізації фінансового стану на кожному з етапів життєвого циклу підприємства. До того ж система антикризового управління має безліч переваг та дозволяє попереджати, нейтралізувати і навіть прогнозувати вплив кризових явищ на фінансово-господарську діяльність суб'єктів підприємництва.

Водночас дослідженню теоретико-методичних аспектів, особливостей застосування антикризового управління на різних етапах розвитку економіки України присвячено наукові праці Адамської О.С., Борзенка В.І., Болотнова Д.Г., Василенка В.О., Воронкової Т.Є., Вороніна А.Д., Дикої О., Кущик А.П., Краснощок Я.В., Кульчій І.О., Кривов'язюк І.В., Лігоненко Л.О., Надьон Г.О., Островської О.А., Романенка М.В., Ситник Л.С., Терещенка О.О., Ткаченко А.М., Федик О.В., Coombs W.T., Pearson C.M., Clair J.A. Однак визначенням характеристик антикризового управління в умовах воєнної економіки займалась набагато менша кількість вчених, серед яких варто виділити Бортнік С., Ватченка Б.С., Марачевську А.В., Орехова М.О., Петрова В.А., Тимошенко М.В., Шаранова Р.С. та інших. Тому, можна зробити висновок, що науковцями було сформовано теоретико-методичні аспекти антикризового управління, інструменти його практичного застосування на українських підприємствах. Попри це варто зазначити, що на сьогодні існує потреба у розробці нових методів, інструментів антикризового управління, які враховуватимуть вплив воєнних дій та їх наслідків на діяльність підприємств. Саме в цьому і полягає актуальність теми дослідження.

Мета бакалаврської роботи полягає у розробці антикризових заходів розвитку вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану, зокрема, рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління АТ «Коблево».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- визначити економічний зміст, мету та завдання антикризового управління підприємством;
- проаналізувати методичні підходи до діагностики кризового стану та оцінки ймовірності банкрутства суб'єкта підприємництва;
- обґрунтувати особливості формування системи антикризового управління за умов воєнного стану;
- навести фінансово-економічну характеристику АТ «Коблево»;
- здійснити комплексну фінансову діагностику підприємства за вітчизняними методичними підходами;

- виявити та проаналізувати сильні й слабкі сторони АТ «Коблево» з метою використання додаткових шансів у процесі антикризового управління;
- дослідити світовий досвід антикризового управління та оцінити доцільність його застосування на вітчизняних підприємствах в умовах воєнного стану;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління АТ «Коблево»;
- обґрунтувати ефективність реалізації розроблених антикризових заходів.

Об'єкт дослідження – фінансово-господарська діяльність АТ «Коблево».

Предметом дослідження є методичні підходи до оцінки ймовірності банкрутства та фінансовий стан АТ «Коблево».

При проведенні дослідження використовувались наступні **методи**:

- дедукції – для характеристики та авторського визначення мети, завдань антикризового управління на підприємстві;
- аналізу та синтезу – для узагальнення різних точок зору фахівців щодо трактування антикризового управління, визначення його мети та завдань;
- фінансового аналізу – для визначення ймовірності банкрутства АТ «Коблево» за різних авторських та нормативних підходів;
- таблично-графічні методи – для наочного представлення отриманих розрахунків фінансових показників діяльності АТ «Коблево»;
- порівняння – для порівняння фактичних значень фінансових показників АТ «Коблево» з нормативними;
- системного підходу – для визначення заходів вдосконалення системи антикризового управління АТ «Коблево» в умовах економічної невизначеності;

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що розроблені рекомендації удосконалення системи антикризового управління АТ «Коблево», а саме алгоритм її побудови, основні етапи можуть бути використаними в практичній діяльності об'єкта дослідження. Зокрема запропонована антикризова програма дозволить досліджуваному підприємству

зменшити ризик кризи ліквідності, платоспроможності та навіть збільшити обсяги продажів.

Інформаційною базою дослідження слугують наукові праці, підручники, навчальні посібники, наукові статті вітчизняних та закордонних авторів щодо антикризового управління, а також фінансова звітність АТ «Коблево» за 2019-2022 рр., офіційний сайт АТ «Коблево» та інші електронні ресурси. Що більше, в науковій роботі використовувались нормативно-правові акти, закони України та матеріали Державної служби статистики України; авторські розрахунки.

Апробація матеріалів кваліфікаційної бакалаврської роботи. Головні положення щодо здійснення комплексної фінансової діагностики підприємств за умов військового стану в контексті розробки антикризових заходів були апробовані у форматі наукової статі на тему: «Фінансова діагностика компаній в умовах військової агресії: проблеми та шляхи вирішення» [2] в збірнику наукових праць «Формування ринкових відносин в Україні».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

У першому розділі автором проаналізовано економічний зміст, визначено завдання та мету антикризового управління компанією, зокрема сформовано авторське трактування антикризового управління, охарактеризовано його підсистеми, особливу увагу приділено антикризовому управлінню фінансами. Також проаналізовано та визначено вітчизняні авторські й нормативно-правові методичні підходи до діагностики кризового стану та оцінки ймовірності виникнення банкрутства. З метою визначення особливостей формування системи антикризового управління в умовах воєнного стану обґрунтовано необхідність впровадження антикризового управління на підприємствах, узагальнено та систематизовано методи антикризового управління за умов війни.

У другому розділі проведено фінансово-економічну характеристику АТ «Коблево». Здійснено фінансову діагностику досліджуваної компанії за різних методичних підходів, а саме згідно: Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств №49/121; Порядку проведення оцінки фінансового

стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту №616; Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями №351 та авторських методик Терещенка О.О. і Матвійчука А.В. Визначено сильні, слабкі сторони компанії, її можливості та загрози (SWOT-аналіз) для використання додаткових шансів у процесі антикризового управління.

У третьому розділі проаналізовано світовий досвід впровадження антикризового управління за умов пандемії COVID-19 в Швеції, Малайзії, Тайланді та Польщі. До того ж, автором запропоновано оновити систему антикризового управління АТ «Коблево» та побудувати нову антикризову програму задля мінімізації ризиків кризи платоспроможності, ліквідності та зниження обсягів продажу в умовах військового стану. Надані пропозиції були підкріплені розрахунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Економічний зміст, мета та завдання антикризового управління підприємством

У складних умовах економічної нестабільності та динамічності зовнішнього середовища досягнення мети діяльності підприємства, яка згідно Закону України «Про підприємництво» полягає в отриманні прибутку [3, ст.1], є неможливим без управління ресурсами суб'єкта господарювання. Дане твердження обґрунтовується тим, що ефективне управління людськими, фінансовими, матеріальними та інтелектуальними ресурсами надає підприємствам можливість досягати оперативні та стратегічні цілі в сучасному середовищі дефіциту ресурсів (англ. resource-scarce environment) [4]. Однак враховуючи нові виклики, що постають перед суб'єктами господарювання, здійснення управління ресурсами та підприємством в цілому вимагає обов'язкового впровадження інструментарію, який буде найбільш ефективним як за звичайних умов функціонування підприємств, так і під час воєнного часу та загострення кризи. Саме таким інструментом є антикризове управління.

Варто зазначити, що започаткування механізму антикризового управління тісно пов'язане з появою та розвитком кризових явищ [5, с.206], які безпосередньо вплинули на виникнення теоретичних аспектів та розробку практичних засад даного поняття. Таким чином, вперше на підприємствах США було запроваджено антикризові заходи після Великої депресії 20-30-х років XX століття [6, с.103]. Внаслідок даної кризи було визнано банкрутство 135 тис. підприємств та близько 5 тис. банків [7, с.373], що вказувало на неминучість розробки теоретико-методичних аспектів управління компаніями в період криз. Однак сфера антикризового

управління в США набула більш широкого розвитку лише з кінця 1970-х рр. [8, с.65]. Водночас в Україні термін «антикризове управління» розпочав своє активне використання пізніше, а саме наприкінці 1990-х років [9, с.221]. Це обумовлено тим, що українська економіка на початку 1990-х років потерпала від трансформаційної кризи, внаслідок чого антикризове управління спершу досліджувалось як інструмент функціонування підприємств в період банкрутства, а вже наприкінці 1990-х років як механізм усунення кризи на підприємствах [6, с.104]. З часом термін набував дедалі ширшого розвитку та змінював свою парадигму в залежності від виду кризи й набував ознак попереджувального характеру.

Узагальнюючи генезис антикризового управління та його інтерпретацію в залежності від етапу економічного розвитку, нами було проаналізовано наукову літературу щодо трактування даного поняття. Відтак вагомий внесок у теоретичний та практичний розвиток поняття «антикризове управління» внесли чимало вітчизняних та закордонних науковців. Серед них варто виокремити таких, як Адамська О.С. [10], Болотнов Д.Г. [11], Борзенко В.І. [12], Василенко В.О. [13], Воронкова Т.Є. [14], Воронін А.Д. [15], Дика О. [16], Кривов'язюк І.В. [7], Кущик А.П., Краснощок Я.В. [17], Кульчий І.О. [18], Лігоненко Л.О. [19], Надьон Г.О. [6], Островська О.А. [20], Романенко М.В. [21], Ситник Л.С. [22], Ткаченко А.М. [9], Терещенко О.О. [23], Федик О. [24], Coombs W.T. [25], Pearson C.M., Clair J.A. [26] та інші. Однак наукові роботи даних вчених вказують на наявність різних концепцій до трактування поняття «антикризове управління».

Для прикладу, в перших українських наукових дослідженнях вітчизняні вчені розкривали сутність антикризового управління через призму застосування комплексу заходів, який спрямований на виведення підприємства з кризи. Так, Ситник Л.С. визначає, що антикризове управління – це категорія, яка розглядається стосовно підприємства-боржника з метою вирішення завдань його інтенсивного розвитку [22, с.31].

Водночас Надьон Г.О. [6], Василенко В.О. [13] та Воронкова Т.Є. [14] визначають, що сучасний концепт антикризового управління полягає у застосуванні

нової парадигми даного поняття, а саме розробці превентивних заходів, які орієнтовані на попередження та профілактику виникнення кризи. Зокрема Василенко В.О. [13] наголошує, що розробка попереджувальної системи антикризового управління є найбільш ефективним механізмом, який мінімізує ймовірність здійснення помилкових дій з боку менеджменту підприємств під час кризи [13, с.172].

Проте на сьогодні вітчизняні та закордонні вчені, зокрема Лігоненко Л.О. [19], Терещенко О.О. [23], Борзенко В.І. [12], Кривов'язюк І.В. [7], Ткаченко А.М. [9], Федик О. [24], Кущик А.П., Краснощок Я.В. [17], Болотнов Д.Г. [11], Дика О. [16], Адамська О.С. [10], Кульчій І.О. [18], Воронкова Т.Є. [14], Coombs W.T. [25] та інші, акцентують увагу на важливості застосування комплексного підходу до трактування даного терміну й визначають процес антикризового управління як постійний та багатофакторний. Тому, на сучасному етапі розвитку економіки антикризове управління підприємством здебільшого досліджується як процес, який поєднує такі етапи як попередження, прогнозування, діагностика, виявлення, локалізація, подолання, мінімізація негативних наслідків кризових явищ та запобігання їх повторення у довгостроковій перспективі.

Таким чином, проаналізувавши концепції до визначення поняття «антикризове управління» та трактування закордонних і українських науковців, що наведені в додатку А, можемо визначити 3 фундаментальних підходи до інтерпретації понятійного апарату антикризового управління, а саме [27, с.81]:

- Антикризове управління, що спрямоване на реалізацію заходів в період кризи.
- Антикризове управління, що першочергово орієнтоване на впровадження превентивних заходів.
- Антикризове управління як комплексний процес, що спрямований на попередження кризових явищ та, за потреби, їх подолання.

З огляду на досліджені наукові доробки та визначення поняття різними вченими (додаток А), нами було встановлено, що найбільш ґрунтовний та комплексний погляд на розкриття сутнісного апарату категорії «антикризове

управління підприємством» має Ткаченко А.М. [9]. Зокрема науковицею було сформовано фундаментальні ознаки сучасної парадигми антикризового управління, а саме те, що антикризове управління це «...система управління, яка має комплексний системний характер» [9, с.222]. До того ж автор розкрила основну ціль застосування антикризового управління, що базується на поєднанні двох його видів реактивного та превентивного [24, с.130]. Попри це дане визначення не враховує важливість функціонування антикризового управління на засадах постійності, що пояснюється безперервною присутністю кризи в прихованій формі [7, с.21]. Тому нами було сформовано авторське тлумачення поняття «антикризове управління на підприємстві». Антикризове управління – це комплексна система управління підприємством, що ґрунтується на засадах постійності й спрямована на попередження кризових явищ та їх оперативне виявлення, локалізацію і подолання з метою адаптації господарської діяльності суб'єкта господарювання до умов турбулентності зовнішнього середовища, мінімізації загрози настання банкрутства підприємства та зменшення впливу негативних чинників кризи в довгостроковій перспективі.

Наступний аспект, котрий має бути розкритим в контексті дослідження економічного змісту поняття «антикризове управління» є його класифікація на підсистеми. Так, Мельниченко О.А. [28, с.19] стверджує, що процес антикризового управління підприємством повинен бути реалізований у кожній зі сфер компанії. Тому науковицею визначено перелік підсистем, а саме антикризовий виробничий менеджмент, антикризовий фінансово-економічний менеджмент, антикризове управління персоналом, антикризовий маркетинг та інші [28, с.19]. Однак, на нашу думку, особливу увагу в процесі наукового дослідження варто приділити антикризовому фінансовому менеджменту, який ототожнюють з поняттям «антикризове фінансове управління». Це пояснюється тим, що сьогодні існує низка науковців, які розглядають антикризове фінансове управління як основний інструмент забезпечення розвитку підприємства в складних економічних умовах. Серед сучасних українських вчених варто виокремити Бортнік С. яка визначила, що антикризове фінансове управління є невід'ємною складовою управління

підприємством, тому його запровадження відіграє вагоме значення як у подоланні наслідків фінансової кризи, так і підтримці фінансової безпеки підприємства [29, с.79]. Водночас Терещенко О.О. та Островська О.А. [30, с.474] досліджують понятійний апарат антикризового фінансового управління як особливий режим виконання функцій фінансового менеджменту. До того ж автори розглядають антикризове управління фінансами з двох напрямів і наголошують, що даний режим повинен попереджувати будь-які прояви фінансової кризи та сприяти виходу підприємства з кризового стану [30, с.474]. З усього вищенаведеного можна зробити висновок, що сутність механізму антикризового управління фінансами полягає у підтримці стабільної фінансово-господарської діяльності підприємства до настання кризових явищ та її відновленні за умов виникнення фінансової кризи з метою недопущення банкрутства.

Натомість, при обґрунтуванні сутності антикризового управління постає також проблематика визначення головної мети запровадження даної системи на підприємстві. Це зумовлено тим, що в науковому середовищі існують різноманітні підходи до її формулювання (Табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення мети антикризового управління на підприємстві

Підхід	Сутність	Науковець
Комплексний	Мета може поєднувати декілька складових, що спрямовані на попередження, уникнення, подолання кризи або усунення негативних наслідків в довгостроковій перспективі та інших цілей	Терещенко О.О., Борзенко В.І., Кривов'язюк І.В., Ткаченко А.М., Кущик А.П., Краснощок Я.В., Дика О., Кульчій І.О.
Односторонній	Мета полягає у протидії, подоланні кризи, яка вже виникла на підприємстві	Ситник Л.С.

Джерело: розроблено автором за даними [23, с.15], [12, с.8],[7, с.194],[9, с.223],[17, с.83],[16, с.208],[18, с.53], [22, с.31]

З Табл. 1.1 можна зробити висновок, що визначення мети антикризового управління повинно здійснюватися кожною компанією самостійно, враховуючи всі особливості кризи, її вид та стадію, а також інші фактори, котрі можуть суттєво вплинути на ефективність процесу антикризового управління.

Виходячи з того, що антикризове управління на підприємстві є багатоетапним та комплексним процесом, реалізація його мети передбачає виконання цілої низки завдань. Тому, аналізуючи наукові праці нами було встановлено, що завдання антикризового управління необхідно розмежовувати відповідно до стадії кризи на підприємстві (Табл. 1.2). Дане твердження обґрунтовується думкою Кульчій І.О., яка визначила, що завдання антикризового управління рознесені в часі, тому їх запровадження передбачає залучення різних підсистем, органів управління, а також інструментів в залежності від фази кризи [18, с.54].

Таблиця 1.2 – Класифікація завдань антикризового управління підприємством відповідно до стадії кризи

Розвиток кризової ситуації	Характеристика стадії кризи	Завдання антикризового управління
Передкризова	Передкризова стадія характеризується наявністю певних попереджувальних сигналів (загострення політичних та економічних подій, зміна поведінки людей тощо), котрі вказують на ймовірність настання кризи.	Завдання з попередження виникнення кризи, що включає в себе розробку антикризової політики, постійний моніторинг потенційних загроз, їх діагностику; оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на виникнення кризи; визначення антикризової програми; підбір методів та інструментів подолання кризи
Кризова	Настання кризи стає очевидним через виникнення проблематики забезпечення нормального функціонування підприємства, тому відбувається мобілізація всіх внутрішніх та зовнішніх ресурсів	Завдання полягають у безпосередній боротьбі з кризовим явищем, що вже настало, а саме відбувається впровадження методів подолання кризи, механізмів мінімізації ймовірних втрат; зменшення ризику настання банкрутства підприємства
Посткризова	Кризова ситуація вже закінчена, тому підприємство спрямовує ресурси на оцінку наслідків, визначення подальших відновлювальних дій	Запровадження дій з аналізу посткризового стану, мінімізації негативних наслідків, а також відновлення, щоб повернути підприємство до бажаних показників

Джерело: розроблено автором за даними [27, с.88], [10, с.31], [15, с.9]. [31, с.9]

Отже, проаналізувавши теоретичні основи антикризового управління можна визначити, що протягом останніх років дослідження тематики антикризового

менеджменту набуло широкого розвитку. Це пов'язано з тим, що дедалі більше науковців визначають необхідність його запровадження на підприємствах в умовах мінливості зовнішнього середовища та постійного загострення кризових ситуацій, що вплинуло на вдосконалення практичного інструментарію антикризового управління.

За результатами аналізу наукових підходів було запропоновано авторське трактування даного поняття, тому антикризове управління – це комплексна система управління підприємством, що ґрунтується на засадах постійності й спрямована на попередження кризових явищ та їх оперативне виявлення, локалізацію і подолання з метою адаптації господарської діяльності суб'єкта господарювання до умов турбулентності зовнішнього середовища, мінімізації загрози настання банкрутства підприємства та зменшення впливу негативних чинників кризи в довгостроковій перспективі.

До того ж, в ході дослідження було встановлено, що головна мета впровадження антикризового управління повинна встановлюватись кожним суб'єктом господарювання індивідуально, враховуючи специфіку галузі, наявність різних видів ресурсів, особливості кризи та інших чинників.

В контексті визначення завдань антикризового управління автором було підтримано точку зору Кульчій І.О. [18, с.54] котра визначила, що найбільш ефективним способом є розмежування завдань в залежності від етапу розвитку кризової ситуації, оскільки вони характеризуються використанням різних інструментів та органів управління.

Узагальнюючи варто зазначити, що суб'єктам підприємницької діяльності необхідно використовувати комплексний підхід до впровадження механізму антикризового управління, беручи до уваги галузеві особливості та стан економічної і політичної ситуації в Україні, що в свою чергу зумовлює важливість постійної модернізації економічного змісту поняття «антикризове управління» та його складових.

1.2 Методичні підходи до діагностики кризового стану та оцінки ймовірності банкрутства суб'єктів підприємництва

За нинішніх умов розвитку підприємництва в Україні та світі особливу роль у прийнятті ефективних антикризових рішень відіграє діагностика фінансового стану підприємства та результатів його функціонування. Водночас, постійне загострення впливу кризових ситуацій на діяльність компанії вимагає оперативного застосування дієвої методології діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства. Саме тому, розробка методичних засад діагностики кризи та прогнозування банкрутства неодноразово ставали предметом досліджень низки вітчизняних і закордонних вчених. Серед останніх наукових доробок українських авторів варто виокремити таких як Ковальчук В.Г., Черкашина А.О., Хринюк О.С., Бова В.А., Редькіна Д.О., Терещенко О.О., Островську О.А., Островську І.П., Рябенко Г.М., Верланова О.Ю., Клименко С.О., Кобзева І.В., Мельникова О.Ф., Мельникова О.О. та інших.

На нашу думку, в контексті наукового дослідження варто приділити особливу увагу вітчизняній методології діагностики фінансового стану, оцінки ймовірності дефолту підприємств, яка представлена низкою положень, методичних рекомендацій. Тому для визначення оптимальної методики фінансової діагностики проаналізуємо найбільш розповсюджені нормативно-правові документи.

Першим з проаналізованих нормативних документів є «Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» №49/121 [32]. Його основна ціль визначена в пункті 2.3 та полягає в аналізі фінансового стану підприємств, які підлягають приватизації або реструктуризації [32]. Що більше, в Положенні №49/121 описано алгоритм здійснення аналізу фінансового стану підприємстві, який складається з наступних етапів [32]:

- оцінка майнового стану підприємства та динаміка його зміни;
- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;

- аналіз ліквідності;
- аналіз ділової активності;
- аналіз платоспроможності;
- аналіз рентабельності

Описаний вище алгоритм дозволяє проаналізувати фінансовий стан підприємства за спрощеною схемою, що на наше переконання є вагомим недоліком даного нормативно-правового акту, адже його застосування надає можливість зробити лише загальний, неоднозначний висновок щодо оцінки фінансового стану. До того ж нормативні значення фінансових показників, які описані в додатках до Положення №49/121 не враховують галузевих особливостей конкретного суб'єкта підприємництва, економічної ситуації, тобто вони не скореговані відповідно до нинішніх вітчизняних умов. Також, варто зазначити, що згідно методики джерела інформації для фінансового аналізу є обмеженими, тому що при діагностиці використовується в основному фінансова звітність, що також є недоліком. Однак, попри наявність низки зауважень визначена методика має чітко розроблену поетапну систему аналізу фінансових показників підприємства, розрахунок яких може надати ефективний результат за умов нейтралізації вищезазначених протиріч.

Наступна методика аналізу фінансово-господарського стану підприємств описана в Методичних рекомендаціях щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, які затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 №14 [33]. В контексті нашої теми дослідження, основна мета застосування даних Методичних рекомендацій полягає у виявленні ознак неплатоспроможності підприємства, що може бути корисним у разі прийняття рішення щодо доцільності впровадження санації. [33]. Тому, здійснивши аналіз нормативно-правового документу, нами було встановлено низку переваг застосування даної методики на вітчизняних підприємствах, а саме:

- Наявність широкої системи показників оцінки фінансово-господарського стану підприємств, яка враховує показники оцінки стану основних засобів, показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності.
- В системі показників оцінки фінансово-господарського стану підприємства наведені рекомендаційні висновки щодо кожного фінансового показника.
- Інформаційно-організаційне забезпечення проведення аналізу охоплює не лише фінансову звітність підприємства, але й внутрішню документацію.
- Нормативні значення більшості з показників не встановлені, що спонукає суб'єктів підприємництва до їх самостійної розробки з урахуванням особливостей діяльності.

Незважаючи на безліч переваг, Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства №14 мають певні недоліки. Саме тому, ми погоджуємось з думкою Гой В.В. [34, с.109], який визначив, що основна проблематика даної методики полягає у відсутності конкретизації методичних підходів до визначення неплатоспроможності компанії.

Водночас наступна з обраних для дослідження методик описана в Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, що затверджений наказом Міністерства фінансів України від 14.07.2016 №616 [35]. А саме, у 2 розділі даного нормативно-правового документу зазначено, що оцінка фінансового стану здійснюється за методом багатофакторного дискримінантного аналізу. Саме тому використання цієї методики дозволяє визначити інтегральний показник (Z) та інтерпретувати його до певного класу, що характеризує рівень фінансового стану підприємства. Формула розрахунку інтегрального показника має наступний вигляд [35]:

$$Z = a_1 K_1 + a_2 K_2 + a_3 K_3 + a_4 K_4 + a_5 K_5 + a_n K_n - a_0,$$

де Z – інтегральний показник фінансового стану бенефіціара;

$K_1, K_2 \dots K_n$ – фінансові коефіцієнти, які розраховуються за допомогою даних фінансової звітності бенефіціара;

$a_1, a_2 \dots a_n$ – параметри дискримінатної моделі;

a_0 – вільний член дискримінаційної моделі. (1.1)

Аналізуючи дану вітчизняну методику, нами було виявлено її суттєву перевагу в порівнянні з вищезазначеними, а саме використання факторів галузевої приналежності суб'єкта підприємництва та його розміру при обранні дискримінаційної моделі для розрахунку інтегрального показника, що, на нашу думку, дозволяє максимізувати точність оцінки фінансового стану підприємства.

Наступним нормативно-правовим документом було обрано Методику аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки, затверджена Наказом Міністерства фінансів України від 14.02.2006 №170 [36]. Її головна мета полягає у визначенні причин збитковості суб'єктів державного сектору економіки України. Водночас пунктом 3 визначено, що дана методика передбачає аналіз не лише фінансових коефіцієнтів, але й здійснення горизонтального, вертикального, порівняльного та факторного фінансового аналізу. Попри це, використання методики №170 є недоречним для всіх підприємств, адже вона враховує галузеві нормативи показників саме компаній державного сектору економіки.

Останнім з досліджуваних нормативних документів є Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, що затверджене постановою Національного банку України від 30.06.2016 №351 [37]. Як зазначено в Загальних положеннях даного документу, він розроблений з метою визначення розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями. Однак в рамках теми дослідження варто звернути особливу увагу на визначення ймовірності дефолту, що розраховується шляхом оцінки фінансового стану підприємства. Для цього застосовується багатфакторна модель розрахунку інтегрального показника, яка змінюється в залежності від величини підприємства та його виду економічної діяльності. Загальна формула інтегрального показника виглядає наступним чином [37]:

$$Z = \beta_0 + \sum_{i=1}^n \beta_i x_i,$$

де Z – інтегральний показник;

x_1 – показники, котрі визначаються на підставі фінансових коефіцієнтів згідно установлених Національним банком діапазонів для кожного з фінансових показників;

β_i – коефіцієнти логістичної моделі, які визначаються з урахуванням вагомості показників;

β_0 – вільний член логістичної моделі, який актуалізується НБУ. (1.2)

Тому, в залежності від діапазону розрахованого інтегрального показника, банк визначає клас фінансового стану підприємства та показник ймовірності дефолту.

Водночас поряд із вітчизняними нормативними документами щодо оцінки фінансового стану підприємства вченими приділяється значна увага прогнозуванню ймовірності настання банкрутства за допомогою авторських методик. На сьогодні існує низка однофакторних та багатофакторних моделей, що розроблені такими науковцями, як Е. Альтманом, Р. Лісом, Р. Таффлером, Г. Спрінгейтом, У. Бівером, К. Беєрманом, О.О. Терещенко, А.В. Матвійчуком [38, с.255]. Однак вважаємо за необхідне проаналізувати модель Терещенка О.О. та Матвійчука А.В. Адже дані методики максимально адаптовані для застосування на підприємствах України на противагу моделям, що розроблені закордонними вченими для компаній США, Великої Британії, Німеччини, Франції.

Тож ймовірність банкрутства підприємства за дискримінантною моделлю Терещенка О.О. виглядає наступним чином [39, с.68-70]:

$$Z = a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + a_5 X_5 + a_n K_n - a_0,$$

де X_1 – поточні активи/поточні зобов'язання;

X_2 – власний капітал/валюта балансу;

X_3 – чиста виручка від реалізації/валюта балансу;

X_4 – cash-flow I/чиста виручка від реалізації + інші операційні доходи;

X_5 – cash-flow II/валюта балансу;

X_6 – чиста виручка від реалізації/позичковий капітал;

X_7 – cash-flow/позичковий капітал;

X_8 – прибуток (збиток) перед оподаткуванням/чиста виручка від реалізації;

X_9 – прибуток (збиток) після оподаткування/власний капітал;

X_{10} – чиста виручка від реалізації/середні залишки обігових коштів. (1.3)

Після розрахунку універсальної дискримінантної функції автор пропонує інтерпретувати та віднести значення показника до зони фінансової кризи, зони додаткового аналізу або зони фінансової стійкості в залежності від виду економічної діяльності компанії. Тобто визначивши Z-показник можна зробити висновок про те чи вважається підприємство фінансово нестійким або воно належить до групи фінансово стійких компаній, чи для надання однозначних висновків необхідно здійснити додатковий аналіз якісних та кількісних показників діяльності досліджуваного суб'єкта підприємництва [39, с.74].

Натомість модель Матвійчука А.В. виглядає наступним чином [40, с.76-77]:

$$Z=0,033 \cdot X_1 + 0,268 \cdot X_2 + 0,045 \cdot X_3 - 0,018 \cdot X_4 - 0,004 \cdot X_5 - 0,015 \cdot X_6 + 0,702 \cdot X_7,$$

де X_1 – коефіцієнт мобільності активів;

X_2 – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

X_3 – коефіцієнт оборотності власного капіталу;

X_4 – коефіцієнт окупності активів;

X_5 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;

X_6 – коефіцієнт концентрації залученого капіталу;

X_7 – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом. (1.4)

У результаті розрахунку моделі оцінки аксіологічної ймовірності банкрутства підприємства Матвійчуком А.В. було визначено інтерпретацію показника Z. Тож, якщо $Z > 1,104$ фінансовий стан компанії є задовільним та ймовірність банкрутства низька; $Z < 1,104$ існує загроза фінансової кризи. Водночас збільшення Z вказує на вищу стійкість становища компанії, а зменшення Z про зростання ймовірності банкрутства аналізованого підприємства [40, с.77].

Тому узагальнюючи проведений аналіз нормативних документів щодо діагностики кризового стану та методів оцінки ймовірності банкрутства можемо зробити висновок, що у вітчизняних методиках використовуються різноманітні прийоми оцінки фінансового стану, а саме коефіцієнтний аналіз, рейтингове оцінювання, інтегральне оцінювання тощо. Водночас авторські підходи до оцінки ймовірності настання банкрутства на противагу закордонним є найбільш ефективними для аналізу на українських підприємствах, хоча на сьогодні вони вважаються дещо застарілими. Тому, на нашу думку, фінансова діагностика кризи

та прогнозування банкрутства повинні передбачати використання авторських та нормативних методичних підходів у комплексі. Зокрема пропонуємо оцінювати фінансовий стан та ймовірність дефолту об'єкта нашої наукової роботи з використанням авторських моделей Терещенка О.О. і Матвійчука А.В. А також проаналізувати підприємство за допомогою трьох українських нормативно-правових документів, а саме:

- Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств №49/121, яке має чіткий алгоритм розрахунку фінансових показників та їх нормативні значення.
- Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту №616 та Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями №351, тому що вони надають однозначний висновок про рівень фінансового стану компанії.

1.3 Особливості формування системи антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану

Сучасне економічне та фінансове середовище, в якому функціонують українські компанії характеризується невизначеністю та дестабілізацією. Це підтверджується тим, що кількість збиткових підприємств протягом останніх 10-ти років коливається в межах 26,1–35% внаслідок постійного загострення кризових явищ (табл 1.3).

Таблиця 1.3 – Чистий прибуток (збиток) підприємств та питома вага збиткових й прибуткових підприємств за 2013-2022 рр.

Рік	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, тис.грн
1	2	3	4	5	6
2013	-22 839 743,6	65,0	179 259 608,7	35,0	202 099 352,3
2014	-590 066 944,5	65,5	202 704 533,9	34,5	792 771 478,4

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5	6
2015	-373 516 013,2	73,3	352 980 433,4	26,7	726 496 446,6
2016	29 705 020,1	73,0	396 745 355,6	27,0	367 040 335,5
2017	168 752 792,7	72,4	515 460 600,5	27,6	346 707 807,8
2018	288 305 468,1	73,9	584 358 002,5	26,1	296 052 534,4
2019	523 779 001,5	73,6	772 019 623,4	26,4	248 240 621,9
2020	68 054 905,5	71,0	599 404 728,4	29,0	531 349 822,9
2021	885 276 479,5	72,9	1 117 131 352,8	27,1	231 854 873,3
2022	-276 277 742,8	65,8	639 197 706,9	34,2	915 475 449,7

Джерело: розроблено автором за даними [1]

За даними, наведеними в Табл. 1.3, можемо зробити висновок, що протягом 2013-2015 рр., а також у 2022 році підприємства отримували чистий збиток внаслідок впливу політичних та макроекономічних факторів. Однак, на наше переконання найбільш суттєвим індикатором негативних змін у підприємницькій діяльності є зменшення частки прибуткових підприємств у 2022 р. (65,8%) до значень 2013 р. (65%). Схожа тенденція спостерігається відносно відсотка компаній, що отримали збиток у 2022 р. – 34,2% на противагу 2013 р. – 35%. Попри це, визначивши динаміку чистого прибутку, вважаємо за необхідне проаналізувати також показники ефективності діяльності, а саме рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств протягом 2013-2022 рр., що зображено на Рис. 1.1.

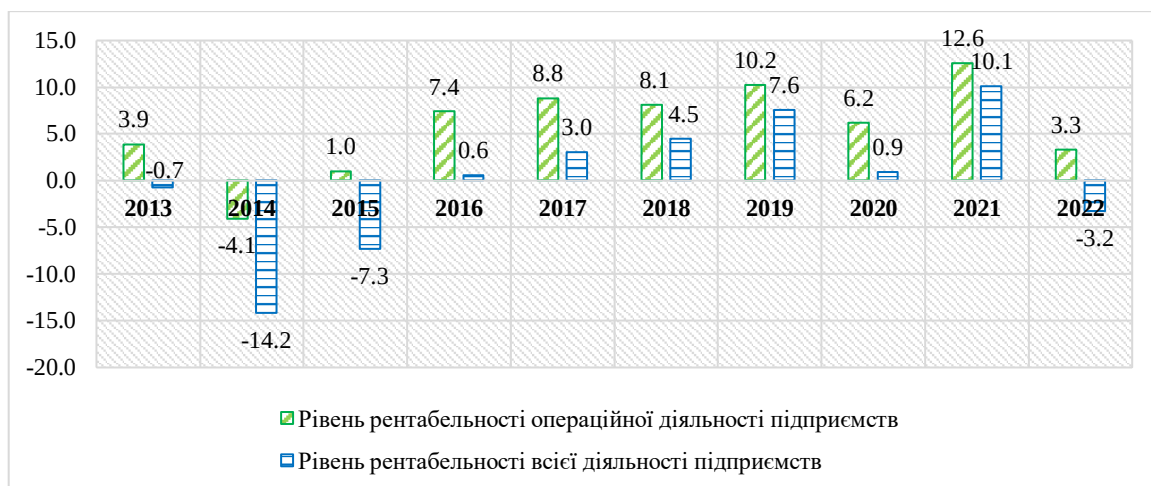


Рисунок 1.1 – Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за 2013-2022 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [1]

Як видно з Рис. 1.1, найбільш різкі падіння показників рентабельності як операційної, так і всієї діяльності спостерігаються у період 2014-2015 рр. та у 2022

році. Зокрема рентабельність операційної діяльності у 2014 році зменшилась на 8%, а в 2022 році на 9,3%. Така тенденція свідчить про зниження ефективності діяльності підприємств в період загострення воєнних конфліктів та сигналізує про необхідність розробки системи антикризового управління в умовах нестабільності бізнес-середовища, особливо під час воєнного стану.

Варто зазначити, що управління за умов перманентної кризи, яка властива українській економіці, потребує постійної модернізації мети, завдань, принципів та методів системи антикризового управління. Так, пандемія Covid-19 посприяла фокусуванню антикризового управління в першу чергу на забезпеченні захисту персоналу, впровадження заходів з переведення працівників в умови дистанційної роботи [41, с.80]. Водночас на думку Ватченко Б.С. та Шаранова Р.С. [42], антикризове управління в умовах військового стану не є традиційним, що вимагає від підприємства дотримання двох важливих принципів – комплексності та швидкості реагування [42, с.39].

Тому, антикризове управління в умовах війни характеризується тим, що його головна мета полягає у мінімізації впливу негативних наслідків військових дій на поточне функціонування підприємства, а також в подальшому подоланні фінансової кризи після завершення війни з мінімальними втратами [42; 43]. Тобто основна увага зосереджується на терміновому запровадженні антикризових заходів та переорієнтації діяльності підприємства в режим боротьби з кризою та її наслідками.

Наступна особливість антикризового управління за нинішніх умов полягає в розробці та застосуванні нових методів. Важливість їх використання обґрунтовується тим, що війна спричиняє низку непередбачуваних проблем, які потребують оперативного вирішення. Тобто основна проблематика антикризового управління за наявних умов полягає в тому, що фінансова криза набуває ознак накопичувального характеру. Саме тому, на початку війни в системі антикризового управління необхідно зосереджувати увагу на застосуванні тактичних (оперативних) методів [42, с.40], які спрямовані на швидке реагування, мінімізацію впливу наявної кризи. Однак поступова адаптація підприємства до умов

турбулентності не повинна обмежуватись лише застосуванням оперативних методів, а також й стратегічних (Табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Узагальнення методів антикризового управління в умовах воєнного стану

Метод	Характеристика	Фаза війни	Заходи впровадження
1. Тактичні методи			
Санація	Система заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства, яка спрямована на якнайшвидше покращення фінансових показників діяльності.	I етап – початок війни	Заходи з реструктуризації кредиторської заборгованості; продажу основних засобів, що не використовуються; заміна короткострокових зобов'язань на довгострокові тощо.
Даунсайзинг	Передбачає скорочення діяльності підприємства, а саме зменшення його виробничих потужностей, кількості працівників з огляду на наявність реальних потреб компанії.	III етап – функціонування під час війни	Заходи зі зменшення розміру компанії; звільнення співробітників; вихід із ризикових ринків збуту.
Аутсорсинг	Передача сторонній організації частини певних функціональних функцій, що надає змогу знизити витрати на утримання працівників в компанії.	III етап – функціонування під час війни	Заходи зі звільнення працівників та найм сторонньої організації для ведення бухгалтерського, податкового обліку тощо.
Бенчмаркінг	Порівняння підприємства з компанією-конкурентом, яка є більш успішною з метою отримання позитивного досвіду функціонування в умовах війни	Застосування доречне на кожній з фаз війни	Аналіз підприємства-конкурента щодо його організаційної структури, ціноутворення, продукції. Тобто в залежності від поставленої мети бенчмаркінгу обирається спрямування аналізу.
2. Стратегічні методи			
Регуляризація	Процес імплементації сучасних підходів до управління компанією, які вплинуть на забезпечення стабільного розвитку.	Застосування доречне на кожній з фаз війни	Заходи із запровадження новітніх систем фінансового контролю, планування, управлінського обліку тощо. В залежності від цілі регуляризації на конкретному підприємстві.
Реструктуризація	Система заходів, що спрямована на реорганізацію компанії, зміну управління, форми власності, тощо.	Застосування доречне на кожній з фаз війни	Внесення структурних змін до конкретної сфери підприємства з метою його фінансового оздоровлення, збільшення обсягів продажу.
Реінжиніринг	Процес радикальної зміни бізнес-процесів компанії, коли вона перебуває на межі банкрутства.	II етап – адаптація до війни	Передбачає глобальне переосмислення бізнес-процесів, їх мінімізацію, скорочення зайвих ресурсів.
Злиття	Процес об'єднання двох компаній задля інтеграції та підвищення конкурентоспроможності.	Застосування доречне на кожній з фаз війни	Заходи із проведення Due Dilligence, підготовки компаній до процесу злиття задля мінімізації складності процесу інтеграції двох підприємств
Диверсифікація	Збільшення асортименту продукції, вихід на нові ринки з метою уникнення залежності від виробництва одного виду товару.	III етап – функціонування під час війни	Виробництво нових товарів/послуг, що вимагає інтеграцію нової технології у процес виробництва, переорієнтацію на нові ринки збуту.

Джерело: розроблено автором за даними [42, с.40-41],[43, с.53], [44, с.88-89]

З Табл. 1.4 можна зробити висновок, що вибір методів залежить від етапу війни, оперативних та стратегічних цілей компанії, її мети запровадження антикризового управління, а також індивідуальних характеристик суб'єкта підприємництва. Тому, антикризове управління в умовах війни потребує залучення висококваліфікованих робітників, які матимуть ґрунтовні знання щодо інструментарію, методологічних основ даного процесу, і що найважливіше досконало знатимуть специфіку діяльності підприємства, його галузеві ознаки, проблематичні аспекти та загрози, що можуть вплинути на ефективність застосування антикризового управління компанією.

Що більше, важливим аспектом у дослідженні тематики антикризового управління в період війни є визначення особливостей діагностики кризового стану суб'єкта підприємництва. Так, за переконанням автора наукової роботи, Островської О.А., Юркевич О.М. та Жмуд А.П. [2] фінансова діагностика підприємств за умов активізації воєнних дій характеризується наступними ключовими особливостями:

- Неоднозначністю фінансової інформації [2, с.90]. Дане твердження обґрунтовується тим, що на початку 2022 року та протягом періоду війни загострився ризик спотворення фінансової інформації через часткову втрату доступу до первинних документів, окупацію територій та фізичну втрату офісних приміщень.

- Застарілістю нормативних значень фінансових коефіцієнтів, що призводить до спотворення результатів аналізу кризового стану [2, с.90]. Попри даний недолік, на сьогодні існує низка вчених, які розробляли нову систему нормативних значень фінансових показників, а саме Островська О.А., Юркевич О.М. [20, с.36], Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М. та ін.

- Складністю застосування традиційних методик оцінки загрози фінансової кризи на підприємстві [2, с.91]. Як вже було зазначено в пункті 1.2, методологія фінансово-економічного аналізу потребує актуалізації через наявність недоліків та нестабільність господарської діяльності (втрати ринків збуту, знищення майна, зменшення контрагентів, ін.)

Тож, незважаючи на те, що імплементація антикризового управління є складним та багатоетапним процесом, вважаємо за необхідним впроваджувати дану систему на кожному підприємстві України з метою адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища та збереження і, навіть покращення ринкових позицій.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ АТ «КОБЛЕВО»)

2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження в роботі є Акціонерне товариство «Коблево», що зареєстроване 13.08.1998 року внаслідок перетворення державного комунального підприємства радгосп «Росія» [45]. Згідно КВЕД-2010 основним видом діяльності компанії є виробництво виноградних вин. Окрім цього, АТ «Коблево» займається вирощуванням винограду та зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур; виробництвом сидру, інших недистильованих напоїв; оптовою та роздрібною торгівлею напоями; будівництвом житлових і нежитлових будівель, що відображено на Рис. 2.1 [46].



Рисунок 2.1 – Види діяльності АТ «Коблево» згідно КВЕД-2010

Джерело: розроблено автором за даними [46]

АТ «Коблево» засноване та розташоване в селі Коблеве, що на Миколаївщині за вулицею Одеська, 6. Код ЄДРПОУ – 00413966 [45, с.1].

Історія розвитку бренду розпочинається з XVIII століття, коли графу Томасу Кобле було подаровано землі, що розташовані поруч з Тилігульським лиманом. Саме там англійцем Кобле було посаджено перші виноградники. Вже у 1982 р. на виноробні відбулось активне будівництво заводу, що був необхідний для покращення переробки винограду. Так, органічно зростаючи, наприкінці 1980-х років було посаджено близько 1000 га виноградників, що успішно плодоносили. Водночас з початком заснування в 1998 році АТ «Коблево» продовжувало нарощувати обсяги продажу. Так, вже станом на 2024 рік підприємство входить до топ-3 найпопулярніших винних брендів та утримує більше ніж 2000 га виноградників [47].

В контексті організаційно-правової форми компанії варто зазначити, що протягом 1998-2022 рр. відбувались певні зміни, а саме 19.10.2011 було змінено найменування юридичної особи з Відкритого акціонерного товариства на Публічне [46]. Попри це, вже 25.04.2019 Загальними зборами акціонерів було прийнято рішення про зміну типу товариства з Публічного на Приватне, яким воно і залишається до сьогодні [47].

Водночас уповноваженими особами компанії, які мають право на підпис є генеральний директор Рябошапко Віталій Федорович та начальник юридичного відділу Калашнікова Олена Олександрівна [46].

Щодо статутного капіталу АТ «Коблево», то його розмір становить 4 237 352 грн. Тому, станом на 4 квартал 2023 року основними власниками крупних пакетів акцій (більше 5%) є [46]:

- ТОВ «Баядера Холдинг» володіє 5 472 622 акціями номіналом 0,25 грн, що складає 32,28% від загальної кількості.
- ТОВ «Дікксон» придбало 4 120 833 акцій номіналом 0,25 грн. Від загальної кількості акцій частка «Дікксон» складає 24,31%.
- Козлівська Віра Михайлівна та Бабинін Віталій Іванович мають однакову кількість акцій, а саме по 1 483 749, що складає 8,75%.

- Бондарєва Наталя Володимирівна придбала 4 117 473 акцій АТ «Коблево» та їх частка складає 24,29%.

Основними видами продукції АТ «Коблево» є:

1. Вина лінійки «Bordeaux».
2. Вина лінійки «Select».
3. Вина лінійки «Reserve».
4. Шампанське «Koblevo».
5. Вермути «Marengo» [47].

В рамках фінансово-економічної характеристики АТ «Коблево» варто також здійснити аналіз активів та пасивів з метою визначення потужності компанії та її спроможності задовольнити зростаючий попит на вироблену продукцію (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Склад активів та пасивів підприємства АТ «Коблево» на 31 грудня 2019- 2022 рр., тис. грн

Показники	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	Абсолютне відхилення 2022/2019	Відносне відхилення 2022/2019
Необоротні активи	84 687	85 700	76 856	67 706	-16 981	-20,05%
Оборотні активи	303 382	289 450	219 867	306 036	2 654	0,87%
Власний капітал	108 217	132 986	105 965	118 795	10 578	9,77%
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0
Короткострокові зобов'язання	279 852	242 164	190 758	254 947	-24 905	-8,90%
Валюта балансу	388 069	375 150	296 723	373 742	-14 327	-3,69%

Джерело: розроблено автором за даними [48]

З Табл. 2.1 можна зробити висновок, що валюта балансу компанії зменшилась на 3,69%, тобто з 388 069 тис. грн до 373 742 тис. грн, а саме необоротні активи знизились на 20,05% та короткострокові зобов'язання АТ «Коблево» на 8,9%. В контексті оборотних активів відбулось їх зростання на 0,87% та власний капітал збільшився на 9,77%. Однак, для однозначного трактування змін, що відбулись протягом 2019-2022 рр. необхідно визначити структуру активів та пасивів. Зокрема на Рис. 2.2 відображено частку необоротних та оборотних активів АТ «Коблево» за 31 грудня 2019-2022 рр.

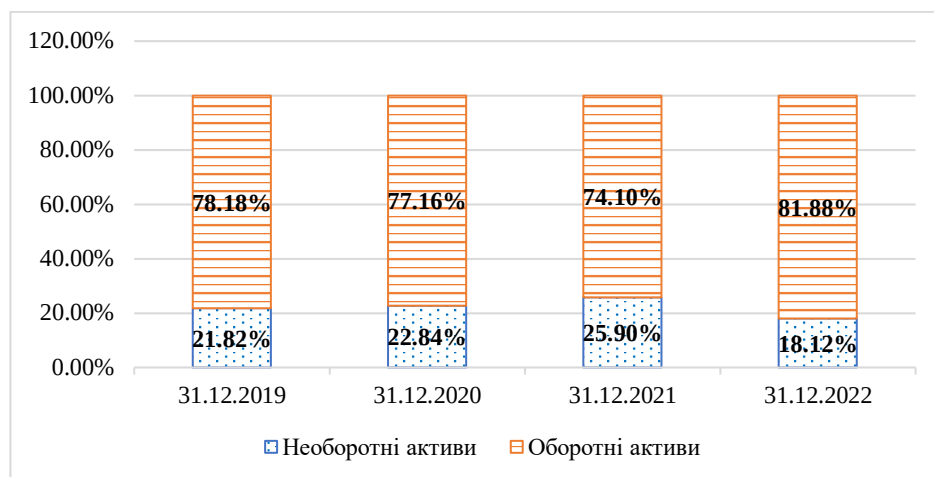


Рисунок 2.2 – Структура активів АТ «Коблево» за 31 грудня 2019-2022 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [48]

З Рис. 2.2 видно, що в структурі активів компанії переважають оборотні активи, а саме запаси. Така тенденція може вказувати на ймовірність виникнення проблем АТ «Коблево» з управлінням запасами, що вимагає постійного моніторингу структури оборотних активів з метою зниження ризику неплатоспроможності компанії.

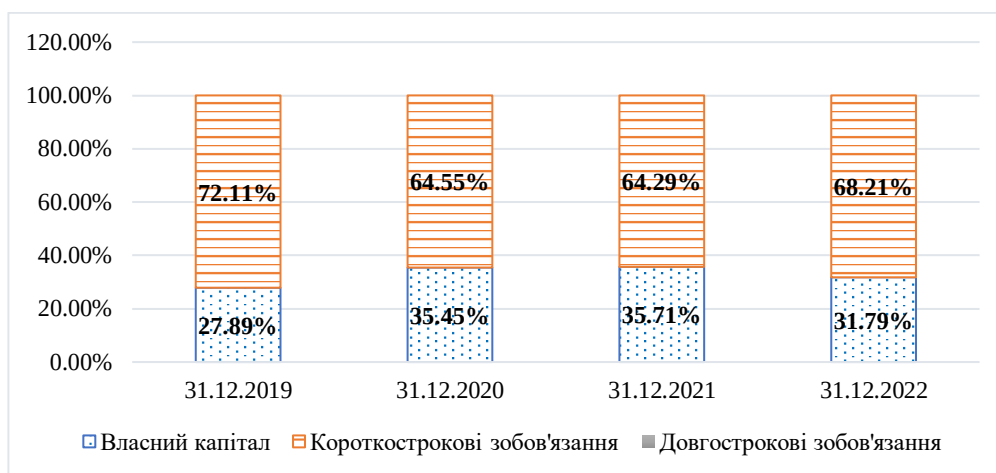


Рисунок 2.3 – Структура пасивів АТ «Коблево» за 31 грудня 2019-2022 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [48]

Як це показано на Рис. 2.3 поточні зобов'язання переважають в структурі пасивів та в середньому складають 68%, що може збільшувати ризик ліквідності АТ «Коблево». Водночас довгострокові зобов'язання відсутні та вказують на складність здійснення довгострокових інвестицій, а саме модернізації виробництва, його розширення та реалізацію інвестиційних проектів.

В процесі функціонування компанії важливо аналізувати динаміку основних фінансових показників діяльності. Так, в Табл. 2.2 продемонстровано фінансові результати АТ «Коблево» протягом 2019-2022 рр.

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності АТ «Коблево» за 2019-2022 рр., тис. грн

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відносне відхилення, %		
					2020/2019	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	498 815	461 667	397 459	323 222	-7,45%	-13,91%	-18,68%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	430 708	393 347	342 703	283 564	-8,67%	-12,88%	-17,26%
Чистий прибуток	19 943	24 769	17 691	12 830	24,20%	-28,58%	-27,48%
Середня кількість працівників	262	273	210	187	4,20%	-23,08%	-10,95%

Джерело: розроблено автором за даними [48]

За таблицею 2.2 можна резюмувати, що чистий дохід протягом 2019-2022 рр. зменшувався однаковими темпами, що і собівартість реалізованої продукції. Водночас чистий прибуток АТ «Коблево» збільшився в періоді 2019-2020 рр. на 24,2%, однак вже в 2021-2022-х рр. простежується суттєве зменшення показника в середньому на 28,03%. Щодо середньої чисельності працівників, то їх кількість також у 2019-2020 рр. зросла на 4,2%, а вже у 2021-2022-х рр. знизилась в середньому на 17%.

Узагальнюючи здійснену фінансово-економічну характеристику варто зазначити, що у 2019-2022 рр. АТ «Коблево» було прибутковою компанією. До того ж, підприємство у 2020 році збільшило чистий фінансовий результат, що було досягнуто за рахунок зниження вартості винограду та виноматеріалів [49, с.4]. Однак вже у 2021-2022-х рр. обсяги реалізації готової продукції знизились через зменшення попиту на алкогольні напої в 2021 році [50, с.4], а в 2022 році внаслідок воєнних дій, заборони на продаж алкогольних напоїв у березні та виїзд жінок за кордон, що складають основну частку споживачів [51, с.4]. Саме тому, проведений

аналіз вказує на необхідність здійснення більш ґрунтовної фінансової діагностики та оцінки ймовірності настання банкрутства.

2.2 Комплексна фінансова діагностика підприємства за різних методичних підходів

В контексті проведення фінансової діагностики АТ «Коблево» скористаємось методиками, які були визначені автором у пункті 1.2 даної наукової роботи як оптимальні. Згідно першої методики, а саме Положення №49/121 фундаментальним етапом фінансового аналізу є оцінка майнового стану підприємства та визначення динаміки його змін. Так, пунктом 3.3 даного нормативно-правового документу встановлено, що для оцінки майнового стану підприємства рекомендовано використовувати такі фінансові показники, як коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнти вибуття та оновлення основних засобів [32]. Проте інформаційні джерела для аналізу АТ «Коблево» обмежені фінансовою звітністю (додаток Б), тож розрахунок коефіцієнтів вибуття та оновлення здійснити неможливо через відсутність даних. Тому, для характеристики технічного стану основних засобів варто розрахувати коефіцієнт зносу та придатності основних засобів. У Табл. 2.3 наведено розрахунок показників майнового стану АТ «Коблево» протягом 2019-2022 рр. за Положенням №49/121.

Таблиця 2.3 – Показники майнового стану підприємства АТ «Коблево» за 2019-2022 рр. згідно Положення №49/121

Фінансові показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення (+/-)		
					2020/2019	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,656	0,672	0,688	0,726	0,017	0,015	0,038
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,344	0,328	0,312	0,274	-0,017	-0,015	-0,038

Джерело: розроблено автором за даними [32],[48]

З Табл. 2.3 можна зробити висновок, що коефіцієнт зносу основних засобів АТ «Коблево», який характеризує рівень зношення (морального та фізичного) основних засобів має негативну тенденцію до зростання. Для прикладу, в 2019 р. коефіцієнт зносу складав 0,656, а коефіцієнт придатності – 0,344 на противагу зношення основних засобів у значенні 0,726 та їх придатності 0,274 протягом 2022 року. Дана ситуація вказує на наявність застарілого обладнання на підприємстві, що в свою чергу може негативно впливати на показники діяльності, конкурентоспроможність компанії, тощо.

Водночас з Рис. 2.4 спостерігаємо, що придатність основних засобів протягом 2019-2022 рр. в середньому становить 31%, а їх знос 69%. До того ж, коефіцієнт придатності також має негативну тенденцію, але до зменшення, що свідчить про низький функціональний стан основних засобів [52, с.31].

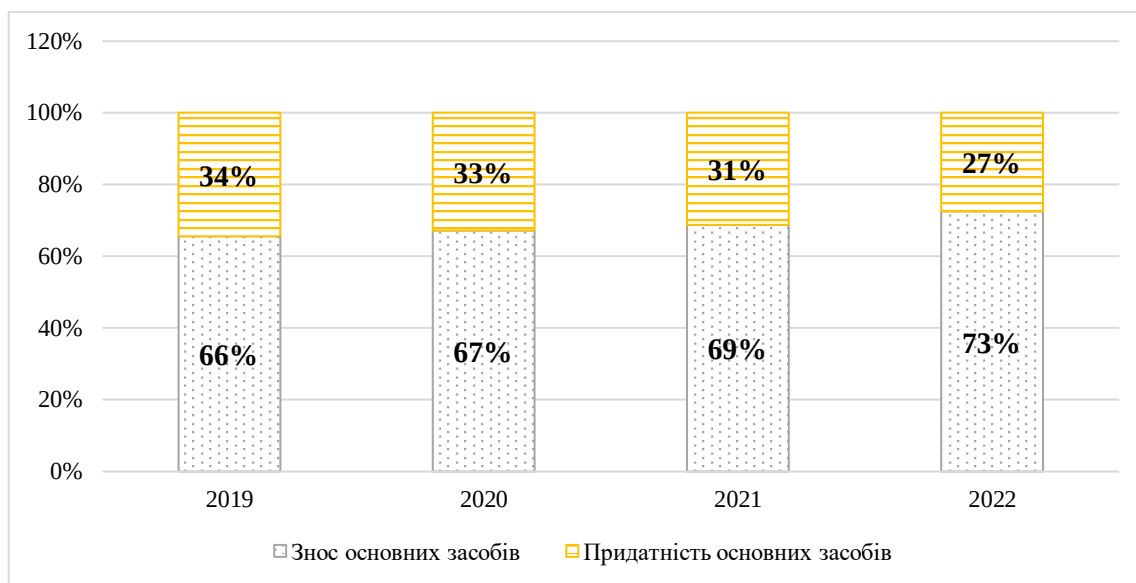


Рисунок 2.4 – Співвідношення показників майнового стану АТ «Коблево» за 2019-2022 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [48]

Наступним етапом аналізу фінансового стану АТ «Коблево» згідно Положення №49/121 є оцінка ліквідності підприємства. Згідно Положення №49/121 аналіз ліквідності здійснюється шляхом розрахунку таких показників, як коефіцієнт покриття, коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності, чистий оборотний капітал (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності підприємства АТ «Коблево» у 2019-2022 рр. за методикою №49/121

Фінансові показники	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення (+/-)		
						2020/2019	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт покриття	>1	1,094	1,136	1,176	1,180	0,042	0,041	0,003
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,153	0,159	0,146	0,088	0,006	-0,013	-0,058
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,002	0,001	0,001	0,003	-0,001	0,00028	0,002
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0 збільшення	28 947	35 408	38 198	40 099	6 462	2 790	1 902

Джерело: розроблено автором за даними [32],[48]

За результатами аналізу даних, наведених в Табл. 2.4, можна зробити висновок, що коефіцієнт покриття та чистий оборотний капітал АТ «Коблево» в періоді 2019-2022 рр. задовольняли нормативним значенням та зростали. Зокрема коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) вказує на наявність достатнього рівня оборотних активів для покриття поточних зобов'язань в компанії. Водночас робочий капітал також є позитивним та збільшується протягом історичних років в середньому на 11,73%.

Щодо коефіцієнту швидкої та абсолютної ліквідності, то їх значення в динаміці не досягають нормативним. Так, розрахунок коефіцієнту швидкої ліквідності АТ «Коблево» вказує на переважання найменш ліквідних активів протягом досліджуваного періоду, а саме запасів у складі оборотних активів, що продемонстровано на прикладі досліджуваної компанії в 2019 р. (рис. 2.5). Така ситуація може бути індикатором того, що АТ «Коблево» не здатне погасити короткострокові зобов'язання за рахунок дебіторської заборгованості, грошових коштів, тобто за допомогою найбільш ліквідних активів. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності засвідчив, що АТ «Коблево» спроможне миттєво погасити в середньому 0,19% поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій.



Рисунок 2.5 – Склад оборотних активів АТ «Коблево» в 2019 році, тис. грн

Джерело: розроблено автором за даними [48]

Не менш важливим етапом оцінки фінансового стану є аналіз фінансової стійкості компанії, що також відображено в Положенні №49/121. Згідно пункту 3.6 даного нормативного документу платоспроможність визначається шляхом розрахунку коефіцієнта автономії, коефіцієнта фінансування, показника забезпеченості власними оборотними засобами, а також коефіцієнта маневреності власного капіталу [32]. Наведемо розрахунок даної системи показників для АТ «Коблево» за 2019-2022 рр. в Табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники платоспроможності (фінансової стійкості) АТ «Коблево» за 2019-2022 рр. згідно Положення №49/121

Фінансові показники	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення (+/-)		
						2020/2019	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,276	0,316	0,356	0,335	0,040	0,040	-0,020
Коефіцієнт фінансування	< 1 зменшення	2,624	2,164	1,812	1,983	-0,460	-0,352	0,171
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	0,086	0,119	0,150	0,152	0,034	0,031	0,003
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,246	0,294	0,320	0,357	0,048	0,026	0,037

Джерело: розроблено автором за даними [32],[48]

З Табл. 2.5 видно, що аналіз динаміки коефіцієнтів платоспроможності та фінансування відобразив невідповідність даних показників рекомендованим нормативним значенням. Водночас коефіцієнт автономії АТ «Коблево» протягом 2019-2022 рр. складав в середньому 0,321, а коефіцієнт фінансування 2,146, що вказує на залежність компанії переважно від зовнішніх джерел фінансування господарської діяльності (кредитів банків, кредиторської заборгованості та ін). Така тенденція може ставити під сумнів фінансову стійкість АТ «Коблево», адже в структурі її зобов'язань найбільшу питому вагу складає кредиторська заборгованість, яка в припущенні може бути простроченою, тобто не сплаченою вчасно [53, с.90].

Щодо коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами, то його значення більше нормативного та зросло у 2019-2022 рр. в середньому на 22,2% внаслідок збільшення чистого оборотного капіталу. Дана зміна вказує на спроможність АТ «Коблево» фінансувати оборотні активи власними коштами.

Значення коефіцієнту маневреності власного капіталу також має позитивну тенденцію та свідчить про те, що в середньому 30,4% власного капіталу АТ «Коблево» використовується для фінансування поточної діяльності.

В контексті оцінки ефективності основної діяльності підприємства застосовують аналіз ділової активності. Так, згідно Положення №49/121 ділова активність суб'єкта підприємництва аналізується за допомогою низки коефіцієнтів, що розраховані для АТ «Коблево» в періоді 2019-2022 рр. та представлені в Табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ділової активності АТ «Коблево» за 2019-2022 рр. згідно Положення №49/121

Фінансові показники	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення (+/-)		
						2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,170	1,210	1,183	0,964	0,040	-0,027	-0,219
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	2,118	3,079	3,242	2,271	0,961	0,163	-0,971

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	10,901	11,402	13,020	18,192	0,501	1,617	5,172
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	33,482	32,011	28,034	20,064	-1,471	-3,976	-7,970
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	172,320	118,550	112,583	160,739	-53,771	-5,967	48,157
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	1,480	1,540	1,532	1,162	0,060	-0,007	-0,370
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	2,266	2,019	1,702	1,380	-0,247	-0,316	-0,322
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	4,239	3,828	3,327	2,876	-0,411	-0,501	-0,451

Джерело: розроблено автором за даними [32],[48]

За результатами розрахунку показників ділової активності в Табл. 2.6 можемо зробити наступні висновки:

– Коефіцієнт оборотності активів лише у 2019-2020 рр. мав тенденцію до збільшення, а саме на 3,42%. Водночас вже у 2021 році показник зменшився на 0,027 п.п. та у 2022 році – на 0,219 п.п. внаслідок зниження чистого доходу АТ «Коблево» протягом досліджуваного періоду.

– Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості протягом 2019-2022 рр. в середньому становив 2,677 (рис.2.6). Його зростання у 2019-2021 роках відбулось за рахунок зменшення собівартості на 20% та кредиторської заборгованості на 48%. Водночас у 2022 році спостерігається зростання коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості внаслідок зниження собівартості на 17% та збільшення кредиторської заборгованості на 18%. Тобто АТ «Коблево» має нерівномірні зміни в управлінні кредиторською заборгованістю, адже в 2019-2021 рр. скорочувала її обсяг, а в 2022 р. збільшувала через активізацію воєнних дій.

– Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2019-2022 рр. збільшився на 67%, що вказує на пришвидшення погашення заборгованості АТ «Коблево» з боку дебіторів. Дану тенденцію підтверджує показник «строк погашення дебіторської заборгованості», адже він зменшився з 33,482 днів у 2019 році до 20,064 днів у 2022 році.

– Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів у 2019 році збільшився з 1,480 оборотів до 1 540 у 2020 році. Однак зниження даного показника в період 2021-2022 років відбулось внаслідок зменшення запасів у 2021 р. на 12% та їх зростання у 2022 р. на 9%. Тому, можна зробити висновок, що коефіцієнт оборотності матеріальних запасів АТ «Коблево» також є нестабільним і демонструє те, що компанія повинна здійснювати постійне управління запасами, адже вони складають близько 88% оборотних активів.

– Коефіцієнт оборотності основних засобів в 2019-2022 рр. не досягає рекомендованого нормативного значення і зменшується, що свідчить про неефективність використання основних засобів АТ «Коблево» [53, с.168].

– Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом досліджуваного періоду постійно знижується в середньому на 12% через зменшення обсягу чистого доходу підприємства. Тому, коефіцієнт оборотності власного капіталу АТ «Коблево» має тенденцію до зниження за умови, що чистий дохід зменшується, а власний капітал суттєво не змінюється.

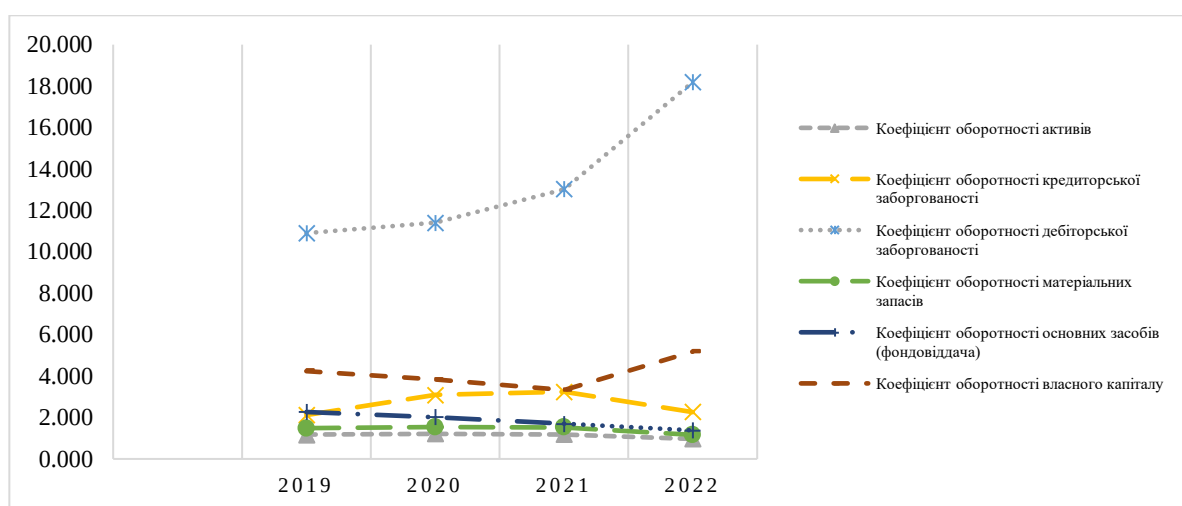


Рисунок 2.6 – Динаміка основних показників ділової активності АТ «Коблево» в 2019-2022 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [48]

Останній етап аналізу фінансового стану підприємства згідно Положення №49/121 полягає у визначенні показників рентабельності. Їх розрахунок має на меті встановити рівень ефективності роботи компанії та доцільність вкладення коштів у її стратегічний розвиток [52, с.84]. В Табл. 2.7 наведено показники рентабельності АТ «Коблево» у 2019-2022 рр.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності АТ «Коблево» протягом 2019-2022 років за методикою №49/121

Фінансові показники	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення (+/-)		
						2020/2019	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення	0,047	0,065	0,053	0,038	0,018	-0,012	-0,014
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення	0,169	0,205	0,148	0,114	0,036	-0,057	-0,034
Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільшення	0,040	0,054	0,045	0,040	0,014	-0,009	-0,005
Коефіцієнт рентабельності продукції	> 0 збільшення	0,158	0,174	0,160	0,140	0,016	-0,014	-0,020

Джерело: розроблено автором за даними [32],[48]

З Табл. 2.7 видно, що кожен з досліджуваних показників рентабельності у 2019-2020 рр. зростає в середньому на 0,021 п.п. Однак вже протягом 2021-2022 рр. коефіцієнти знижуються за рахунок зменшення валового та чистого прибутку. Зокрема коефіцієнт рентабельності активів вказує на те, що в АТ «Коблево» у 2019 році припадає 4,7 чистого прибутку на одну гривню активів на противагу 2022 року, в якому дане значення становить 3,8 чистого прибутку.

Схожа тенденція спостерігається при аналізі коефіцієнту рентабельності власного капіталу. А саме даний показник у 2020 році збільшився на 21,18% на противагу 2019 року, а вже в період 2021-2022 рр. зменшився в середньому на 25,4%. Основним фактором зниження є нестабільність чистого прибутку, який в 2021 році зменшився на 29% в порівнянні зі значенням в 2020 р.

Тому, аналізуючи показники рентабельності варто зазначити, що АТ «Коблево» в періоді 2019-2020-х рр. мала позитивну тенденцію до покращення

ефективності своєї діяльності та використання активів, власного капіталу. Попри це за рахунок зниження чистого прибутку у 2021-2022 рр. (зміна якого пов'язана зі зменшенням обсягу реалізації) [51] коефіцієнти рентабельності вказували на неефективність діяльності підприємства, а саме зниження здатності компанії генерувати прибуток для її власників.

Отже, узагальнюючи результати аналізу системи фінансових показників АТ «Коблево» з використанням «Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» №49/121 варто визначити чи є фінансовий стан суб'єкта підприємництва задовільним згідно критеріїв, які зазначені в пункті 4.3 [32]:

- Підприємство повинно бути прибутковим, а саме коефіцієнт рентабельності діяльності має бути більшим за 0,01.
- Коефіцієнти фінансового стану досліджуваного підприємства, тобто ліквідності, платоспроможності, ділової активності мають відповідати рекомендованим нормативним вимогам.

Тож, згідно пункту 4.3 даного Положення має виконуватись принаймні одна з вищенаведених умов для того, щоб фінансовий стан підприємства вважався задовільним, що і притаманно досліджуваній компанії АТ «Коблево», оскільки дане підприємство є прибутковим та коефіцієнт рентабельності діяльності в 2019-2022 рр. є більшим за 0,01.

Після проведення діагностики основних фінансових показників АТ «Коблево» протягом 2019-2022 років перейдемо до визначення ймовірності настання банкрутства компанії з метою розробки рекомендаційних заходів щодо покращення системи антикризового управління об'єкта дослідження. Так, згідно «Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» №351 [37] багатофакторна дискримінантна модель для підприємства визначається в залежності від його розміру та виду економічної діяльності. Оскільки АТ «Коблево» за КВЕД-2010 належить до секції С «Переробна промисловість» класу 11.02 «Виробництво виноградних вин», то інтегральний показник буде визначатись за наступною формулою (2.1):

$$Z = 1,815 + 0,237 \cdot X_1 + 0,408 \cdot X_{10} + 0,301 \cdot X_{11} + 0,405 \cdot X_{13} + 0,494 \cdot X_{14} + 0,303 \cdot X_{15} + 0,234 \cdot X_{17}$$

де Z – інтегральний показник;

K_n - фінансові показники. (2.1)

Згідно Положення №351 необхідно здійснити розрахунок фінансових показників K_n та інтерпретувати їх відповідно до діапазону в показники X_n . Тому відобразимо результат розрахунку інтегрального показника у 2019-2020 рр. в Табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Результат розрахунку інтегрального показника боржника – юридичної особи АТ «Коблево» у 2019-2020 рр. за методикою №351

Показники	2019 рік			2020 рік		
	Показник	Діапазон/Клас	X_n	Показник	Діапазон/Клас	X_n
K_1 - показники капіталу	0,28	4	0,307	0,35	5	0,365
K_{10} - показник поточної ліквідності	1,08	4	0,307	1,2	4	0,307
K_{11} - показники покриття боргу чистим доходом	0,14	4	0,644	0,15	4	0,644
K_{13} - показники частки неопераційних елементів балансу	0,01	3	0,248	0,01	2	0,543
K_{14} - показники оборотності поточних активів	221,99	4	0,087	228,84	4	0,087
K_{15} - показник покриття фінансових витрат прибутком до оподаткування та амортизації	7,25	5	0,83	8,46	6	0,902
K_{17} - показники покриття фінансових витрат валовим прибутком	10,45	6	0,809	11,36	6	0,809
Інтегральний показник (Z)	-	3	2,791	-	2	2,946

Джерело: розроблено автором за даними [37],[48]

У результаті аналізу даних, наведених в Табл.2.8, можна зробити висновок про клас боржника-юридичної особи. Так, згідно Положення №351, а саме таблиці 4 [37], АТ «Коблево» у 2019 р. віднесено до 3 класу боржника (задовільний фінансовий стан), в 2020 р. до 2 класу (фінансовий стан добрий).

Для порівняння класу боржника в динаміці здійснимо розрахунок інтегрального показника за період 2021-2022 рр. в Табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Результат розрахунку інтегрального показника боржника – юридичної особи АТ «Коблево» у 2021-2022 рр. за методикою №351

Показники	2021 рік			2022 рік		
	Показник	Діапазон/Клас	X_n	Показник	Діапазон/Клас	X_n
К ₁ - показники капіталу	0,36	5	0,365	0,32	4	0,307
К ₁₀ - показник поточної ліквідності	1,15	4	0,307	1,2	4	0,307
К ₁₁ - показники покриття боргу чистим доходом	-0,0002	2	1,105	-0,004	2	1,105
К ₁₃ - показники частки неопераційних елементів балансу	0,01	2	0,543	0,007	2	0,543
К ₁₄ - показники оборотності поточних активів	201,91	3	0,669	345,59	4	0,087
К ₁₅ - показник покриття фінансових витрат прибутком до оподаткування та амортизації	14,17	7	1,261	276,35	7	1,261
К ₁₇ - показники покриття фінансових витрат валовим прибутком	21,36	7	1,196	421,89	8	1,307
Інтегральний показник (Z)	-	1	3,572	-	2	3,296

Джерело: розроблено автором за даними [37],[48]

Згідно даних Табл. 2.9 резюмуємо, що АТ «Коблево» в 2021 р. варто віднести до 1 класу (фінансовий стан високий), а в 2022 р.– до 2 класу (фінансовий стан

добрий). Однак, для кращого трактування отриманих результатів необхідно здійснити трансформацію класу боржника відповідно до кредитного рейтингу за міжнародною шкалою. Таким чином, за шкалою рейтингового агентства «Moody's Investors Service» АТ «Коблево» у 2019 році має рейтинг «від А1 до А3», тобто компанія характеризується високою кредитною якістю (вищий-середній клас) [54]. Водночас у 2020 та 2022 роках підприємство покращило свій клас до «Аа2-Аа3», що вказує на дуже високу кредитну якість та низький кредитний ризик [54]. Попри це, станом на 2021 рік АТ «Коблево» досягло найкращих результатів та було віднесено до класу «Ааа-Аа1», що трактується як найвища кредитна якість та мінімальний кредитний ризик [54].

У ході дослідження також варто визначити інтегральний показник згідно Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту № 616 [35]. Варто зазначити, що алгоритм розрахунку інтегрального показника є схожим до методики, що описана в Положенні №351. Тому, згідно таблиці 1 [35], модель розрахунку інтегрального показника фінансового стану для АТ «Коблево» розраховується за формулою (2.2):

$$Z = 0,035 \times K_1 + 0,04 \times K_2 + 2,7 \times K_3 + 0,1 \times K_6 + 1,1 \times K_7 + 1,2 \times K_8 + 0,05 \times K_9 - 0,8$$

де Z – інтегральний показник фінансового стану бенефіціара;

K_n – фінансові показники. (2.2)

У Табл. 2.10 наведено розрахунок фінансових коефіцієнтів та інтегрального показника АТ «Коблево» протягом 2019-2022 рр. за формулою (2.2).

Таблиця 2.10 – Результат розрахунку інтегрального показника АТ «Коблево» у 2019-2022 рр. за методикою №616

Фінансовий показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
K_1 – коефіцієнт покриття	1,084	1,195	1,153	1,200
K_2 – проміжний коефіцієнт покриття	0,130	0,187	0,086	0,080
K_3 – коефіцієнт фінансової незалежності	0,279	0,354	0,357	0,318
K_6 – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності (EBIT)	0,064	0,082	0,063	0,052

Продовження таблиці 2.10

К ₇ – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності за EBITDA	0,093	0,108	0,089	0,078
К ₈ – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком	0,047	0,065	0,053	0,038
К ₉ – коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,480	1,559	1,563	1,232
Інтегральний показник (Z)	0,235	0,489	0,453	0,302
Клас	2	2	2	2

Джерело: розроблено автором за даними [35],[48]

За результатами аналізу Табл. 2.10 можемо прийти до висновку, що АТ «Коблево» протягом 2019-2022 рр. було віднесено до 2 класу. Така ситуація вказує на достатній рівень спроможності компанії погашати свої зобов'язання, тому ймовірність дефолту є незначною.

Відповідно до авторської методики Терещенка О.О. [39, с.68] визначення ймовірності дефолту здійснюється шляхом розрахунку дискримінантної моделі, що залежить від виду економічної діяльності. Так, модель діагностики банкрутства для АТ «Коблево» розраховуватиметься за формулою (2.3):

$$Z = 0,261 \cdot X_1 + 1,272 \cdot X_2 + 0,13 \cdot X_3 + 0,486 \cdot X_4 + 0,639 \cdot X_9 + 0,221 \cdot X_{10} - 1,433 \quad (2.3)$$

де Z – інтегральний показник фінансового стану;

X_n - фінансові показники.

У Табл. 2.11 наведено розрахунок інтегрального показника фінансового стану АТ «Коблево» у 2019-2022 рр. згідно формули (2.3).

Таблиця 2.11 – Результат розрахунку інтегрального показника АТ «Коблево» у 2019-2022 рр. за моделлю Терещенка О.О.

Фінансовий показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
X ₁ – коефіцієнт покриття	1,094	1,136	1,176	1,180
X ₂ – коефіцієнт фінансової незалежності	0,276	0,316	0,356	0,335
X ₃ – коефіцієнт оборотності капіталу	1,170	1,210	1,183	0,964
X ₄ – коефіцієнт рентабельності операційного продажу за Cash-flow I	-0,002	0,001	-0,001	0,003
X ₉ – рентабельність власного капіталу	0,169	0,205	0,148	0,114
X ₁₀ – коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,477	1,557	1,561	1,229
Інтегральний показник (Z)	-0,211	-0,102	-0,081	-0,227

Джерело: розроблено автором за даними [39],[48]

Отже, останнім етапом діагностики банкрутства АТ «Коблево» після визначення інтегрального показника є інтерпретація отриманих результатів. Так, згідно моделі Терещенка О.О., у 2019-2022 рр. компанію варто віднести до зони додаткового аналізу. Дана інтерпретація свідчить про те, що для однозначної оцінки фінансового стану необхідно додатково проаналізувати якісні та кількісні показники АТ «Коблево».

У Табл. 2.12 проаналізовано ймовірність банкрутства АТ «Коблево» у 2019-2022 рр. за моделлю Матвійчука А.В., яка зазначена у формулі (1.4).

Таблиця 2.12 – Результат розрахунку інтегрального показника АТ «Коблево» у 2019-2022 рр. за моделлю Матвійчука А.В.

Фінансовий показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
X_1 – коефіцієнт мобільності активів	3,806	3,479	3,133	3,638
X_2 – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,616	1,769	1,836	1,450
X_3 – коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,239	3,828	3,327	2,876
X_4 – коефіцієнт окупності активів	0,855	0,827	0,845	1,037
X_5 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,086	0,119	0,150	0,152
X_6 – коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,724	0,684	0,644	0,665
X_7 – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом	0,381	0,462	0,552	0,504
Інтегральний показник (Z)	0,990	1,060	1,107	0,963

Джерело: розроблено автором за даними [40],[48]

У результаті аналізу даних, наведених в Табл. 2.12, можна зробити висновок про рівень фінансового стану АТ «Коблево». Таким чином, у 2019-2020 та 2022 рр. компанія мала загрозу виникнення фінансової кризи, оскільки $Z < 1,104$. Однак, вже станом на 2021 рік АТ «Коблево» згідно моделі Матвійчука А.В. характеризується задовільним фінансовим станом та має низьку ймовірність банкрутства [40, с.77].

Отже, здійснивши комплексну фінансову діагностику АТ «Коблево» за різними методичними підходами узагальнимо її результати в Табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Результати фінансової діагностики АТ «Коблево» за різними методиками

№	Методика/авторська модель	Результат
1	«Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» №49/121	Однозначна оцінка фінансового стану АТ «Коблево» відсутня
2	«Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, що затверджене постановою Національного банку України» №351	У 2022 році АТ «Коблево» належить до 2 класу (фінансовий стан добрий)
3	«Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту» №616	Протягом 2019-2022 років АТ «Коблево» віднесено до 2 класу рівня фінансового стану (достатній рівень спроможності компанії погашати свої зобов'язання та ймовірність дефолту є незначною)
4	Модель Терещенка О.О.	Фінансово-господарська діяльність АТ «Коблево» потребує додаткового аналізу для однозначної оцінки
5	Модель Матвійчука А.В.	У 2019-2020 та 2022 рр. компанія мала загрозу виникнення фінансової кризи, а в 2021 році АТ «Коблево» характеризується задовільним фінансовим станом та має низьку ймовірність банкрутства

Джерело: розроблено автором самостійно

За результатами аналізу Табл. 2.13 варто визначити, що на нашу думку найбільш ефективною методикою аналізу фінансового стану є Положення №49/121. Дане переконання обґрунтовується тим, що жодна з інших розглянутих моделей не дозволяє здійснювати комплексний аналіз різних аспектів діяльності компанії та її фінансового стану, а саме ділової оцінки, платоспроможності, рентабельності, фінансових результатів тощо. Однак на наше переконання, АТ «Коблево» необхідно додатково здійснювати коефіцієнтний аналіз грошових потоків та встановити нормативні значення фінансових показників для формування однозначної оцінки фінансового стану компанії.

2.3 Аналіз сильних та слабких сторін компанії з метою використання додаткових шансів у процесі антикризового управління

Для розробки ефективних антикризових заходів, що сприятимуть покращенню фінансово-господарської діяльності АТ «Коблево» за умов воєнного стану, необхідно виявити та проаналізувати фактори, що впливають на розвиток компанії, її конкурентні позиції на ринку вина в Україні. На наше переконання, одним з найефективніших інструментів є SWOT-аналіз, що відображений у Табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз АТ «Коблево»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Запровадження європейських інновацій у виробництво. • Якісна продукція. • Великий асортимент продукції. • Відкритість інформації щодо виробництва, історії бренду, фінансових показників, тощо. • Суворе дотримання вимог з екологічних запитань. • Можливість постійного навчання для працівників з метою перепідготовки/підвищення кваліфікації. • Наявність нагород з міжнародних конкурсів.	• Фірмові магазини представлені лише у селі Коблеве. • Зниження платоспроможності та обсягів продажу продукції компанії. • Слабке проведення маркетингових заходів для просування продукції на ринку.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Збільшення експорту продукції. • Зміцнення ринкових позицій за рахунок створення фірмових магазинів. • Впровадження нових рекламних заходів.	• Військові (збільшення ракетних обстрілів, виникнення логістичних проблем, відсутність електроенергії). • Загальноєкономічні (гіперінфляція, зміна законодавчих норм в оподаткуванні). • Цінові (суттєва зміна ціни на товари). • Ризик ліквідності (брак грошових коштів для виконання зобов'язань). • Природні (дефіцит сировини внаслідок зміни клімату). • Екологічні (забруднення води, ґрунту, мінування територій, тощо). • Непрогнозовані дії конкурентів, що призведе до посилення конкуренції з імпортною продукцією.

Джерело: розроблено автором за даними [47], [51, с.7-8]

З Табл. 2.14 можна зробити висновок, що сильними сторонами АТ «Коблево» є:

1. Впровадження європейських інновацій у процес виробництва, що сприяє підвищенню ефективності переробки винограду.
2. Дотримання лабораторного контролю та нормативів витримки і розливу вина.
3. Широкий асортимент продукції, що представлений більше ніж 80 позиціями вина [47]. Така тенденція вказує на безперервний розвиток компанії та її спрямування на врахування смакових переваг і потреб споживачів.
4. Чесність перед споживачами та стейкхолдерами. На сайті компанії кожна зацікавлена особа має доступ до інформації щодо виробничої діяльності, історії розвитку бренду, останніх новин та фінансової звітності АТ «Коблево». До того ж, компанія пропонує відвідати дегустаційний тур, на якому споживач може скуштувати продукцію ТМ Koblevo та дізнатись більше інформації про виноробню [47].
5. Дотримання чинних вимог, що встановлені законодавством України з екологічних питань. АТ «Коблево» підтримує світовий тренд, що спрямований на зниження відходів, їх утилізацію спеціалізованими компаніями, раціональне використання електроенергії та інших ресурсів навколишнього середовища. Також важливо зазначити, що компанія зосереджує увагу на підтримці системної роботи з покращення екологічних показників [51, с.5].
6. Налагоджена система навчання персоналу. Попри складність підтримки кадрової політики за умов війни, АТ «Коблево» вважає невід'ємним аспектом підтримувати працівників шляхом додаткового навчання. Компанія проводить як внутрішнє навчання, так і зовнішнє в залежності від його мети. Для прикладу, для впровадження нового устаткування, технологій підприємство приділяє увагу зовнішньому навчанню за допомогою тренінгів, семінарів в різних навчальних закладах [51, с.6-7].
7. Отримання нагород на міжнародних конкурсах. Окрім того, що вина АТ «Коблево» є популярними серед українських споживачів, вони отримують високі

оцінки на професійних конкурсах. Так, у 2021 році компанія отримала золоту медаль за вино сортів «Select Muscat Gold», срібні нагороди за вина «Cabernet» та «Seperavi». Водночас бронзові медалі було отримано за вина «Merlo», «Sauvignon» та «Pinot Grigio» [47]. Дані оцінки вказують на високу якість продукції та її поцінування за межами країни виробництва, що є позитивним індикатором.

Зазначені вище сильні характеристики та виявлені слабкі сторони компанії надають їй наступні можливості для розвитку:

1. Збільшити обсяги експорту продукції. Завдяки якісній продукції, що виготовлена з врахуванням вітчизняних стандартів, екологічної політики, АТ «Коблево» має можливість зміцнити свої позиції на міжнародному ринку.

2. Відкрити фірмові магазини. Оскільки АТ «Коблево» входить до ТОВ «Баядера Холдинг», її продукція представлена в різних торгових точках. Однак, на нашу думку, для посилення позицій бренду на українському ринку, збільшення обсягу продажів необхідно створювати фірмові магазини, що вирізняють вина та інші напої серед широкого асортименту продукції.

3. Удосконалити маркетингову політику компанії. Попри те, що у 2022 році АТ «Коблево» активізувало випуск рекламних відео на платформі «Youtube» та публікацію аудіовізуальних продуктів в соціальній мережі «Instagram», ми переконані, що збільшення обсягів продажу можливо покращити також за допомогою впровадження нових інструментів маркетингу (зовнішня реклама, партнерство, спонсорство, якісний контент-маркетинг).

Попри те, що SWOT-аналіз надав змогу виявити сильні, слабкі сторони АТ «Коблево», а також її можливості, існує низка загроз для зміцнення ринкових позицій компанії, які необхідно врахувати при впровадженні нових проектів та антикризових заходів, а саме:

1. Загрози, що пов'язані з активізацією воєнних дій. До таких факторів належить збільшення ракетних обстрілів, логістичних проблем, а також розташування підприємства на півдні країни, що знаходиться поблизу окупованих територій.

2. Загальноекономічні ризики. В звіті про управління за 2022 рік [51, с.7] зазначено, що АТ «Коблево» відносить до найбільш суттєвих факторів ризику гіперінфляцію, різку зміну законодавства у сфері оподаткування, тобто ті чинники, котрі можуть поставити під сумнів безперервність діяльності компанії.

3. Цінові загрози, що пов'язані з ймовірністю суттєвої зміни ціни на товари [51, с.7]. Саме тому, АТ «Коблево» вважає за необхідним укладати договори з фіксованою ціною.

4. Загроза зниження ліквідності. Оскільки під час аналізу фінансового стану компанії протягом 2019-2022 рр. було виявлено неспроможність компанії розрахуватись за своїми зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних активів, існує ризик невиконання своїх зобов'язань при настанні строку погашення.

5. Природні чинники, що пов'язані з ймовірністю дефіциту сировини в результаті зміни клімату.

6. Екологічні фактори. В результаті активізації війни виникли також нові загрози, що пов'язані з екологією, а саме мінуванням територій, забрудненням води, атмосфери, ґрунту та навколишнього середовищу в цілому.

7. Зміна поведінки конкурентів на ринку, що може призвести до посилення конкуренції як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

Підсумовуючи здійснений аналіз варто зазначити, що АТ «Коблево» перебуває на стадії зрілості, тобто стабілізації діяльності. Саме тому, така ситуація вимагає від компанії впровадження нових можливостей, розширення діяльності задля посилення позицій на конкурентному ринку, що неможливо без впровадження антикризових заходів, особливо під час воєнного стану.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Світовий досвід антикризового управління та оцінка доцільності його використання на підприємствах України в умовах війни

З погляду дослідження світового досвіду антикризового управління варто звернути увагу на те, що закордонні науковці та практики замість терміну «антикризове управління» використовують поняття «кризовий менеджмент» (англ. crisis management). Так, на думку низки вчених, кризовий менеджмент визначається як набір взаємопов'язаних кроків та процедур, що створений з метою попередження потенційної кризи, її раннього прогнозування, виявлення характеру кризової ситуації та успішного її подолання [55, с.64; 56, с.996]. З вищенаведеного визначення можна зробити висновок, що сучасні підходи до трактування антикризового управління та кризового менеджменту є схожими.

Оскільки криза завжди була частиною світового устрою починаючи зі Стародавнього світу до сьогодні, галузь кризового менеджменту має понад 2000 річну історію розвитку [56, с.989]. Така ситуація зумовила широкий розвиток кризового менеджменту за кордоном спочатку на рівні цивілізацій, зокрема в епоху Стародавньої Греції та Стародавнього Риму шляхом обговорення проблем жителів та колоній задля зменшення негативного впливу кризових явищ [5, с.206], а вже станом на сьогодні на рівні держави й діяльності суб'єктів підприємництва.

Дослідивши зарубіжну наукову літературу щодо особливостей кризового менеджменту компаній на мікрорівні нами було виявлено, що сучасна модель кризового менеджменту, котра запропонована вченими дещо відрізняється від моделі, яка застосовується на практиці [57, с.167]. Так, на думку науковців кризовий менеджмент повинен ґрунтуватись на 5 складових (англ. 5P's of crisis management),

а саме плануванні та підготовці, людях, практиці, оцінці наслідків кризи [58, с.84-85]. В той час як за реальних умов кризовий менеджмент є більш реактивним та неформальним, оскільки особливості кризових явищ не є типовими та постійно змінюються, що ускладнює відбір антикризових інструментів.

Для прикладу, кризовий менеджмент компаній малого та середнього розміру країн Скандинавії, зокрема Швеції характеризується наступними ознаками [57, с.164-166]:

1. Основними суб'єктами кризового менеджменту є члени управлінської команди (45%), співробітники компанії (44%) та залучені ззовні спеціалісти (11%).
2. У розпал пандемії коронавірусу близько 68% компаній з 1000, що обрані в рамках дослідження не мали створеної антикризової команди.
3. Серед досліджених компаній 72% суб'єктів підприємництва не мали створений антикризовий план до початку пандемії. Водночас близько 13% респондентів засвідчили, що мають антикризовий план, який постійно не оновлювали.
4. Щодо процедури прийняття рішень, то найбільша частка компаній використовувала формалізовані інструменти, а саме документи, звіти, прогнози в поєднанні з інтуїцією (40%). Водночас значна кількість компаній при прийнятті рішень в період пандемії орієнтувалась лише на інтуїтивні відчуття та переконання (34%).

Резюмуючи, варто зазначити, що останні наукові дослідження стосовно діяльності МСБ в Швеції вказують на складність забезпечення превентивної функції кризового менеджменту, особливо в умовах довготривалої кризи [57, с.162]. Тому, дана ситуація свідчить про необхідність впровадження принципу гнучкості та адаптивності при розробці антикризового плану, формуванні антикризової команди та інших етапів кризового менеджменту в компанії.

Для суб'єктів підприємництва, які функціонують у країнах Азії, а саме Малайзії та Тайланді, є характерними наступні особливості імплементації кризового менеджменту в період кризи, а саме пандемії Covid-19:

1. Велика кількість підприємств острову Пенанг (Малайзія) мала низьку тенденцію до звільнення працівників та зосереджувала увагу на реорганізації робочої сили (перепідготовці, підвищенні кваліфікації, мотивації співробітників) [59, с.55].

2. Найбільш вживаною стратегією на острові Пенанг, що застосовувалась в період кризи, була стратегія наполегливості та інновацій. Вона передбачала впровадження інновацій у бізнес-процеси компаній, іноді скорочення витрат, однак в основному всі заходи були спрямовані на зменшення негативного впливу кризи на господарську діяльність. Водночас лише 1 компанія використовувала стратегію скорочення та наполегливості [59, с.56-57].

3. Для підприємств Тайланду, зокрема представників малого та середнього бізнесу, кризовий менеджмент відіграє важливу роль у діяльності під час кризи, що складається з підготовки до можливої кризи, реагування на її виникнення та відновлення [60, с.538]. До того ж, науковцями визначено важливість розробки кризового плану, адже його впровадження є індикатором спрямування компанії до збереження та покращення ринкових позицій в довгостроковій перспективі.

В контексті дослідження кризового менеджменту в Польщі нами було визначено, що система управління в умовах кризи складається з [61, с.572-573]:

- організації кризового менеджменту (визначення суб'єктів, що залучені до виконання завдань стосовно досягнення мети антикризового управління та розробка принципів і методів реалізації даної цілі);
- процесу безпосереднього управління (здійснення постійного аналізу інформації, визначення потенційних та реальних ризиків, прийняття рішень щодо впровадження антикризових заходів, донесення обраних рішень до виконавців, моніторинг виконання завдань);
- антикризових активів (ресурси, що використовуються в процесі антикризового управління).

З вищенаведеної інформації можна зробити висновок про наявність рис системного характеру в кризовому менеджменті, що вказує на необхідність

дослідження всіх елементів антикризового управління в комплексі, враховуючи їх взаємозв'язок.

Отже, проаналізувавши світовий досвід впровадження кризового менеджменту на мікрорівні, варто зауважити, що виявлені особливості, стратегії, інструменти, моделі можуть бути корисними для застосування на вітчизняних підприємствах.

Навіть попри умови війни, невизначеність зовнішнього середовища, кризу складно подолати або мінімізувати її негативний вплив за допомогою стандартних механізмів та процедур [62, с.1]. До того ж, впровадження антикризового управління має низку інших переваг, а саме:

1. Покращення внутрішньої комунікації зі співробітниками [63, с.6]. Оскільки війна спричиняє загострення емоційного стресу, невизначеності майбутнього, механізм антикризового менеджменту може стати надійним інструментом, який скоординує дії між різними підрозділами компанії та дозволить налагодити ефективну взаємодію між суб'єктами антикризового управління.

2. Ефективне управління та використання ресурсів компанії. Як вже було зазначено в 1 розділі даної наукової роботи, всі ресурси є обмеженими, особливо у воєнний час, що вказує на необхідність розробки антикризової стратегії та програми заходів боротьби з кризовими явищами [63, с.6].

3. Прискорення процесу прийняття рішень. За рахунок створення антикризової команди, а також ефективної стратегії компанії можуть значно полегшити процес прийняття рішень в умовах непередбачених змін [63, с.5].

4. Покращення адаптивності та гнучкості. Так, за наявності налагодженої системи антикризового управління компанії мають змогу не лише мінімізувати негативний вплив кризи на господарську діяльність, але й використати можливості щодо нових можливостей функціонування компанії та навіть виходу на міжнародний ринок, тощо.

3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління АТ «Коблево» за умов динамічного середовища

Інформація щодо наявності сформованої системи антикризового управління в АТ «Коблево» відсутня. Однак в звіті про управління, який щорічно публікується на офіційному сайті АТ «Коблево» разом з аудиторським висновком, визначаються основні фактори ризику, які можуть негативно вплинути на ефективність діяльності компанії. Тому, з огляду на зовнішні ризики, що виникли в період військового стану та внутрішні проблеми, а саме ризик кризи ліквідності, платоспроможності, зниження обсягів продажу, пропонуємо оновити та сформувати систему антикризового управління АТ «Коблево» з розмежуванням на три напрями (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями антикризового управління АТ «Коблево» та їх етапи

Напрямок антикризового управління	Етапи
Попередження (профілактика) кризи	• Аналіз сильних та слабких сторін компанії в розрізі фінансової діяльності, маркетингу, управління персоналом. • Оцінка ймовірності банкрутства. • Виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз. • Формування стратегії антикризового управління. • Розробка антикризової програми.
Виведення компанії з кризового стану	• Використання антикризової програми. • Застосування тактичних та стратегічних методів антикризового управління.
Зменшення негативного впливу кризи в довгостроковій перспективі	• Аналіз проведеної антикризової програми. • За потреби впровадження заходів з мінімізації негативних наслідків.

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши таблицю 3.1 варто зазначити, що профілактика виникнення кризи першочергово повинна ґрунтуватись на постійній діагностиці показників діяльності компанії. Зокрема вважаємо, що антикризовій команді, яка функціонує в АТ «Коблево», необхідно розробити власну систему фінансових

показників, яка враховуватиме коефіцієнти ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, рентабельності, майнового стану, а також показники Звіту про рух грошових коштів та інші нефінансові індикатори, котрі необхідні для надання однозначного висновку щодо рівня фінансового стану компанії. До того ж АТ «Коблево» необхідно розробити нормативні значення досліджуваних показників, що враховуватимуть вплив військового стану та галузі, в якій функціонує компанія.

В контексті формування заходів попередження важливим етапом є оцінка ймовірності банкрутства компанії. Тож, оскільки АТ «Коблево» здійснює свою діяльність в Україні, ймовірність дефолту варто визначати за допомогою вітчизняних моделей, а саме Положення №49/121, Порядку № 616, Положення №351, та більш сучасних моделей, що побудовані на основі використання систем штучного інтелекту.

Щодо етапу виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз, варто зазначити, що АТ «Коблево» необхідно здійснювати аналіз таких ризиків більш детально, зосереджуючи увагу на особливостях виноробної діяльності, розташуванні компанії поблизу зони активних бойових дій. На наше переконання, дана діагностика може мінімізувати занепокоєння менеджменту та керівництва щодо безперервності діяльності АТ «Коблево» на українському ринку.

Водночас у процесі формування антикризової стратегії рекомендуємо використати досвід Малайзії і застосувати стратегію наполегливості та інновацій. Вона передбачає спрямування компанії до подолання викликів та використання всіх ресурсів задля покращення ефективності діяльності і навіть здійснення позитивних проривів. На нашу думку, завдяки її запровадження АТ «Коблево» матиме можливість використати додаткові шанси в умовах кризи та стати більш конкурентоспроможним завдяки запровадженню нової маркетингової програми; здійснити необхідні розрахунки з метою відкриття фірмових магазинів для збільшення обсягу продажів.

З огляду на формування антикризової програми АТ «Коблево» в умовах воєнного стану, яка повинна бути спрямована на зменшення ризику кризи

ліквідності, платоспроможності, зниження обсягів продажу, вважаємо за необхідне побудувати її за наступною схемою:

1. Здійснити загальний опис кризи ліквідності, платоспроможності та зниження обсягів продажу [64, с.63].

Показник швидкої ліквідності АТ «Коблево» протягом досліджуваного періоду не досягав нормативному значенню, зокрема у 2022 р. знизився на 0,058 п.п, що вказує на неспроможність компанії погасити короткострокові зобов'язання за рахунок дебіторської заборгованості та грошових коштів. Схожу тенденцію має коефіцієнт абсолютної ліквідності, який хоча і збільшився на 0,002 п.п в 2022 р. на противагу 2021 р., але все ж не досягає нормативним показникам.

Водночас коефіцієнт фінансування АТ «Коблево» також демонструє негативну тенденцію до збільшення, а саме в 2022 р. зріс на 0,171. Дана зміна вказує на зростання кредиторської заборгованості та її переважання в структурі поточних зобов'язань. Саме тому, АТ «Коблево» має ризик, що полягає в залежності від зовнішніх джерел фінансування.

До того ж, за умов війни АТ «Коблево» відчуло недоотримання доходу внаслідок зниження обсягів реалізації протягом 2022 року. Тому, існує ризик часткового або навіть повного призупинення діяльності АТ «Коблево» якщо не здійснювати жодних антикризових заходів.

2. Визначити цільові параметри антикризового процесу [64, с.63].

Основною метою антикризової програми є мінімізація ризику загострення кризи ліквідності та платоспроможності, а також створення умов до зростання обсягів продажу. Саме тому, плановими показниками є:

- покращення системи управління запасами;
- приведення показників ліквідності та платоспроможності до нормативних значень, які компанія встановить самостійно;

- перегляд кредитної політики;

- збільшення обсягів реалізації.

3. Перелічити часові та ресурсні обмеження [64, с.64].

Вважаємо, що для виконання антикризової програми АТ «Коблево» варто залучити зовнішніх спеціалістів. Це пояснюється необхідністю швидшого впровадження системи антикризового управління у зв'язку з браком часу на досягнення поставлених цілей. Тому, детальний розрахунок часових та ресурсних витрат наведений в Табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозовані часові, фінансові витрати АТ «Коблево» в рамках впровадження нової антикризової програми

Часові витрати		Фінансові витрати	
Ознайомлення працівників з новою системою антикризового управління	2 місяці	Заробітна плата залучених спеціалістів на рік	1 080 000 грн
Пошук зовнішніх професіоналів для надання консультаційної підтримки	1 місяць	Оплата курсів з підвищення кваліфікації на рік	1 000 000 грн
Знайомство залучених спеціалістів з особливостями функціонування АТ «Коблево»	3 місяці	Премії для працівників, що беруть активну участь в антикризовому управлінні на рік	600 000 грн
Налагодження роботи колективу та, зокрема антикризової команди	6 місяців		
Розробка антикризової програми	6 місяців		
Впровадження антикризової програми	6 місяців		
Всього	24 місяці	-	2 680 000 грн

Джерело: розроблено автором на основі [65, с.94]

4. Визначити антикризові заходи [64, с.64].

Для АТ «Коблево» пропонуємо скористатись тактичним методом антикризового управління, а саме санацією. На нашу думку, вона має складатись із заходів, що зазначені в Табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Антикризові заходи АТ «Коблево» в рамках санації

Антикризовий захід	Термін виконання	Відповідальні особи/відділи
Аналіз поточної системи управління запасами задля виявлення недоліків та їх оперативної мінімізації	Щомісячно	Відділ виробництва та фінансів
Оптимізація витрат	Щоквартально	Фінансовий директор та керівники всіх структурних підрозділів
Пошук можливостей розширення каналів збуту	За необхідністю	Відділ продажу
Перегляд кредитної політики	Щомісячно	Фінансовий та юридичний відділ

Продовження таблиці 3.3

Залучення інвесторів (додаткового фінансування) для виходу на нові ринки	За необхідності	Власники компанії, фінансовий відділ
Розроблення фінансових планів та прогнозування	Щоквартально	Всі структурні підрозділи (основний – фінансовий відділ)

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу Табл. 3.3 можна резюмувати, що основними напрямками програми подолання кризи АТ «Коблево» є запровадження інструментів антикризового фінансового менеджменту та антикризового маркетингу. Зокрема в структурі фінансового управління вважаємо за необхідне:

- проаналізувати систему управління запасами АТ «Коблево» (провести аудит наявної системи управління запасами, нівелювати виявлені недоліки, розробити заходи з контролю та моніторингу);
- оптимізувати витрати (проаналізувати основні статі витрат, оцінити доцільність витрачання коштів за допомогою формування системи пріоритетів);
- переглянути кредитну політику компанії (здійснити аналіз укладених договорів з кредиторами, розробити ефективну стратегію та календар погашення позик);
- запровадити/модернізувати процес фінансового планування та прогнозування, оскільки вони є важливими складовими функціонування фінансової системи компанії.

Водночас в напрямі антикризового маркетингу рекомендуємо здійснити пошук можливостей розширення каналів збуту за допомогою проведення маркетингового аудиту та бенчмаркінгу. Для цього необхідно проаналізувати можливість і доцільність відкриття фірмових магазинів на території України та розширити маркетингову стратегію компанії задля покращення пізнаваності бренду Koblevo)

5. Визначити бюджет коштів для виконання антикризової програми [64, с. 64].

За розрахунками, що наведені в Табл. 3.2, АТ «Коблево» необхідно витратити щорічно в середньому 2 680 000 грн для реалізації нової антикризової програми.

6. Розробити фінансовий план діяльності компанії на період впровадження антикризової програми, зокрема план погашення кредиторської заборгованості, руху грошових коштів, тощо [64, с.64].

7. Розподілити відповідальність за виконання антикризової програми між співробітниками, іншими відповідальними особами та розробити механізм контролю за реалізацією програми [64, с.64].

Оскільки розподіл центрів відповідальності АТ «Коблево» в рамках запровадження антикризових заходів вже визначений, тож рекомендуємо компанії розробити систему зворотного зв'язку з метою підвищення результативності виконання завдань антикризового управління.

Отже, у висновку варто зазначити, що надані авторські рекомендації стосовно покращення антикризового управління АТ «Коблево» не враховують усіх особливостей діяльності компанії, її внутрішньої документації, фінансової системи. Однак, зважаючи на перебування України в стані війни вважаємо доречним запроваджувати систему антикризового управління та постійно оновлювати її враховуючи надані рекомендації з метою кращої адаптації АТ «Коблево» до мінливих умов світової економіки.

3.3 Обґрунтування ефективності реалізації антикризових заходів

Для визначення ефективності реалізації розроблених антикризових заходів та, відповідно, оновленої антикризової програми необхідно використати такі показники оцінки інвестицій, як чиста приведена вартість (NPV), індекс прибутковості інвестицій (PI). З метою їх визначення у Табл. 3.4 відображено

розрахунок фінансових витрат (IC) протягом періоду застосування антикризової програми та прогнозного обсягу доходу (CF) від реалізації інвестиційного проекту.

Таблиця 3.4 – Прогнозні обсяги витрат та доходів АТ «Коблево» в рамках запровадження нової антикризової програми

Період, рік	Фінансові витрати (IC), грн	Грошові надходження (CF), грн
0	2 680 000	0
1	2 680 000	3 232 220
2	2 680 000	6 464 440
3	2 580 000	12 928 880
4	2 480 000	12 928 880
5	2 480 000	12 928 880
Разом	15 580 000	48 483 300

Джерело: розроблено автором

За результатами Табл. 3.4 можна резюмувати, що прогнозні витрати на запровадження антикризової програми АТ «Коблево» становлять 15 580 000 грн, а грошові надходження – 48 483 300 грн. Під час їх розрахунку було зроблено припущення, що реалізація нової антикризової програми принесе близько 15% від обсягу продажу АТ «Коблево» у 2022 р. Водночас витрати будуть відбуватись щорічно у зв'язку з необхідністю здійснення оплати праці залученим спеціалістам, підвищення кваліфікації працівників компанії та надання премій.

Для визначення показника чистої приведеної вартості (NPV) необхідно скористатись наступною формулою [66, с.271]:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j},$$

де CF_k – річні грошові надходження протягом n років;

IC – інвестиції;

r – ставка дисконтування;

n – тривалість періоду грошових надходжень. (3.1)

Водночас для того, щоб розрахувати NPV необхідно визначити ставку дисконтування, а саме WACC за наступною формулою:

$$WACC_T = R_E^D \times \frac{E_{t-1}}{C_{t-1}} + (1 - T) \times R_D \times \frac{D_{t-1}}{C_{t-1}},$$

де R_E^D – очікувана ставка витрат на власний капітал підприємства;

R_D – очікувана ставка витрат на позичений капітал;

E_{t-1} – вартість власного капіталу в періоді $t-1$;

D_{t-1} – обсяг позиченого капіталу в періоді $t-1$;

C_{t-1} – сума капіталу підприємства за ринковою вартістю в періоді $t-1$;

T – податковий мультиплікатор. (3.2)

Отримані в розрахунку дані підставимо у формулу (3.2), тому середньозважена вартість капіталу є наступною:

$$WACC = 31,03\% \times (18\,609,7 / 54\,815,6) + (1-18\%) \times 12,20\% \times (36\,205,90 / 54\,815,60) = 17,14\%$$

Отже, після визначення ставки дисконтування, річних грошових надходжень та витрат за проектом складемо таблицю 3.5 для розрахунку чистої приведеної вартості антикризової програми для АТ «Коблево».

Таблиця 3.5 – Чиста приведена вартість проекту для АТ «Коблево» в рамках запровадження нової антикризової програми

Рік	Грошовий потік	Дисконтний множник	Дисконтований грошовий потік
0-й	-2 680 000	1	-2 680 000
1-й	552 220	0,854	471 419
2-й	3 784 440	0,729	2 757 980
3-й	10 348 880	0,622	6 438 396
4-й	10 448 880	0,531	5 549 436
5-й	10 448 880	0,453	4 737 439
Чиста приведена вартість (NPV) = 17 274 671			

Джерело: розроблено автором на основі [66, с.161]

Згідно Табл. 3.5 чиста приведена вартість (NPV) дорівнює 17 274 671 грн, що є позитивним індикатором оскільки $NPV > 0$ і свідчить про прибутковість даної антикризової програми.

Наступним показником, що обраний для аналізу є індекс рентабельності інвестицій (PI), який розраховується за такою формулою [66, с.274]:

$$PI = \frac{NPV}{\sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+r)^j}} \quad (3.3)$$

Згідно формули 3.3 індекс прибутковості дорівнює 1,575, що вказує на ефективність інвестиційного проекту (антикризової програми) АТ «Коблево» та свідчить про доцільність здійснення інвестицій.

У висновку варто зазначити, що розроблена антикризова програма може бути ефективною лише за умов систематичної роботи над її впровадженням в кожному з підрозділів АТ «Коблево», модернізації заходів, інструментів та методів антикризового управління. До того ж враховуючи умови сьогодення, що спричинені війною, необхідно поглиблено аналізувати зовнішні та внутрішні фактори, які спричиняють кризову ситуацію на підприємстві, оцінювати їх вплив з метою забезпечення стратегії розвитку компанії та ефективності створеної антикризової політики.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуто теоретико-методичні й практичні аспекти антикризового управління, а також сформовано рекомендації для покращення ефективності його запровадження на АТ «Коблево». За результатами дослідження можна зробити наступні висновки, які вирішують завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

1. Антикризове управління – це комплексна система управління підприємством, що ґрунтується на засадах постійності й спрямована на попередження кризових явищ та їх оперативне виявлення, локалізацію і подолання з метою адаптації господарської діяльності суб'єкта господарювання до умов турбулентності зовнішнього середовища, мінімізації загрози настання банкрутства підприємства та зменшення впливу негативних чинників кризи в довгостроковій перспективі.

2. Існує широке різноманіття методичних підходів до діагностики кризового стану та оцінки ймовірності банкрутства суб'єкта підприємництва. Найбільш розповсюдженими в Україні є авторські моделі Терещенка О.О. та Матвійчука А.В; моделі та алгоритми, що визначені в Положенні №49/121, Порядку №616, Положенні №351, Методичних рекомендаціях №14 та Методиці №170. У результаті їх дослідження встановлено, що у вітчизняних методиках використовуються різні прийоми оцінки фінансового стану (коефіцієнтний аналіз, рейтингове оцінювання, інтегральне оцінювання тощо). В той час як авторські підходи до оцінки ймовірності настання банкрутства на противагу закордонним є найбільш ефективними для аналізу на українських підприємствах, хоча на сьогодні вони вважаються дещо застарілими. Саме тому, фінансова діагностика кризи, прогнозування банкрутства повинні передбачати використання авторських та нормативних методичних підходів у комплексі.

3. Особливості формування антикризового управління за умов воєнного стану полягають у спрямуванні даної системи до забезпечення захисту працівників, мінімізації впливу негативних наслідків кризи на поточне функціонування компанії, подолання кризових явищ з мінімальними втратами в майбутньому. Зокрема головна увага приділяється переорієнтації діяльності компанії в режим боротьби з кризою за допомогою нових тактичних, стратегічних методів та постійній діагностиці кризового стану.

4. Акціонерне товариство АТ «Коблево» є виноробною компанією, яка функціонує на українському ринку з 1998 року. Протягом 2019-2022 рр. фінансово-господарська діяльність підприємства характеризується тенденцією до зниження обсягів реалізації продукції, чистого прибутку та кількості працівників, що вказує на необхідність перегляду поточної стратегії компанії та системи управління в умовах загострення кризи в Україні.

5. Проведена фінансова діагностика АТ «Коблево» за різними методичними підходами надала змогу виявити, що компанія має низький функціональний стан основних засобів; не спроможна погасити поточні зобов'язання за рахунок дебіторської заборгованості та грошових коштів; залежна від зовнішніх джерел фінансування, а саме кредиторської заборгованості. Однак АТ «Коблево» має низьку ймовірність банкрутства, тобто задовільний фінансовий стан попри зниження показників результативності її діяльності таких як чистий дохід, валовий прибуток, чистий прибуток та ін.

6. Сильні сторони АТ «Коблево», що виявлені під час SWOT-аналізу, полягають в наявності великого асортименту продукції, застосуванні європейських інновацій у процесі виробництва та в екологічній політиці компанії, які можуть допомогти підприємству збільшити обсяги продажів при запровадженні оновленої антикризової програми. Однак АТ «Коблево» має також недоліки та загрози, а саме невелику кількість фірмових магазинів, здійснення слабкої маркетингової політики та наявність ризику кризи ліквідності й платоспроможності.

7. Аналіз переваг впровадження антикризового управління за умов воєнного стану та дослідження світового досвіду антикризового управління в

країнах Скандинавії, Європи, Південно-Східної Азії надає змогу резюмувати, що при розробці антикризової програми та команди необхідно дотримуватись принципів гнучкості й адаптивності. Зокрема це підтверджується тим, що сучасна практична модель антикризового управління є здебільшого реактивною та неформальною ніж та модель, яка розроблена науковцями в теорії. До того ж автором визначено, що антикризова стратегія відіграє одну з головних ролей у формуванні системи управління за умов кризи, тому вона повинна бути імplementована на сучасних українських підприємствах.

8. Основні рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління АТ «Коблево» полягають в обов'язковому визначенні конкретних напрямів антикризового управління (профілактика кризи, виведення з кризового стану, зменшення негативних наслідків кризи в майбутньому), деталізації етапів впровадження системи управління, розроблені антикризової програми з врахуванням поточних проблем та можливостей компанії. В контексті антикризової програми запропоновано обрати стратегію наполегливості та інновацій, визначити прогностні часові та фінансові витрати, розробити антикризові заходи, які будуть спрямовані на координацію роботи відділу маркетингу та фінансів.

9. Під час аналізу ефективності реалізації розроблених рекомендацій встановлено, що чиста приведена вартість (NPV) за антикризовою програмою складатиме 17 274 671 грн, а індекс рентабельності інвестицій (PI) – 1,575. Оскільки $NPV > 0$, а $PI > 1$, тому створена антикризова програма може бути прибутковою та ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2024)
2. Островська О.А., Юркевич О. М., Жмуд А.П., Колякіна О.М. Фінансова діагностика компаній в умовах військової агресії: проблеми та шляхи вирішення. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2024. № 1 (272). С. 87–95. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1931904>
3. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12/ed20220211#Text> (дата звернення: 12.02.2024).
4. Barkema Harry, Christian Busch. How organisations survive and scale in resource-scarce environments. *LSE Business Review*. 2020. URL: <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/10/28/how-organisations-survive-and-scale-in-resource-scarce-environments/> (дата звернення: 12.02.2024).
5. Zamoum K.S., Gorpe T.S. Crisis management: A historical and conceptual approach for a better understanding of today's crises. *In Crisis Management Theory & Practice*; Holla, K., Titko, M., Ristvej, J., Eds.; IntechOpen Limited: London, UK. 2018. pp. 203–217. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/60813>
6. Надьон Г.О. Передумови зміни парадигми антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №4, Т2. С. 102-105. URL: <http://surl.li/qlmqqs>
7. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44917>
8. Massey J. E., Larsen J. P. Crisis Management in Real Time: How to Successfully Plan for and Respond to a Crisis. *Journal of Promotion Management*, 12, 2006; pp. 63–97. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J057v12n03_06

9. Ткаченко А.М. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №1. С. 220-225. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>
10. Адамська О.С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. № 2 (55). Ч.1. С. 30–38. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.55.2018.148495>
11. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>
12. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків: НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2016. 232 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25117>
13. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с. URL: <https://studfile.net/preview/7825360/>
14. Воронкова Т.Є. Система антикризового управління підприємством. *Науково-технічна інформація*. 2015. № 3. С. 17-25. URL: <http://surl.li/quvls>
15. Воронін А.Д. Формування системи антикризового управління торговельного підприємства. [Рукопис]: кваліфікац. бакалавр. робота : 076, Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Івано-Франківськ, 2023. – 55 с. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17938>
16. Дика О. Антикризове управління підприємством: сутність та значення. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип.143. С. 206-213. URL: <http://vtei.com.ua/doc/11konf/zb10.pdf#page=206>
17. Кущик А.П., Краснощок Я.В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. Електронне наук.-фах. вид. «*Modern Economics*». 2023. № 39. С.82-88. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12)

18. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: Полтавський НТУ, 2016. 120 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/1205>
19. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170. URL: <http://surl.li/qotow>
20. Островська О.А., Юркевич О.М. Емпірика діагностики кризового стану в корпоративних фінансах: нові підходи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №7-8 (266-267) С. 33–40. URL: http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/10/7-8_2023.pdf
21. Романенко М.В. Роль антикризового управління у стійкості бізнесу. *Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. Дніпро. 2023 С. 66–68. URL: <https://confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/Zbirnyk-konferentsiyi-2023-Tom-6.pdf>
22. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством: Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.02.; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2002. 32 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe
23. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. К.: КНЕУ, 2004. 268 с.
24. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2023. № 30. С.130–133. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>
25. Coombs W. T. On Going Crisis Communication; Planning Managing and Responding, 1999. URL: <http://digilib.fisipol.ugm.ac.id/handle/15717717/11250> (дата звернення: 14.02.2024)
26. Pearson C. M., Clair J. A. Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, № 23(1), 1998: pp. 1–25. URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1998.192960>
27. Силкін О.С. Антикризове управління у системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. Дисертація на здобуття ступеня доктора

філософії. Українська академія друкарства; Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2020, 295 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3540/1/silkin_d.pdf

28. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 17-24. URL: <http://surl.li/mqdaqn>

29. Бортнік С. Антикризове фінансове управління підприємством як інструмент забезпечення його розвитку в умовах воєнної економіки. *Соціально-компетентне управління та безпека підприємницьких структур в умовах воєнної економіки: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Луцьк. 2022. С. 78-80. URL: <http://surl.li/qvtor>

30. Фінансовий менеджмент: підручник / [А. М. Поддєрьогін, Н. Д. Бабяк М. Д. Білик та ін.]; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 2-ге вид., перероб. Київ: КНЕУ, 2017. 534 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a40e2731-2304-4245-bb11-0692605a28c1/content>

31. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-009>

32. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: Наказ Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26.01.2001 №49/121, із змінами від 04.01.2013 № 2/23 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text> (дата звернення: 14.02.2024).

33. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства (зі змінами та доповненнями): Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 №14, із змінами від 26.10.2010 № 1361 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text> (дата звернення: 14.02.2024)

34. Гой В.В. Аналіз діяльності неплатоспроможних підприємств з метою виявлення ознак протиправних банкрутств. *Економічний аналіз*. 2014. Том 18. № 2. С. 106-112. URL: <http://surl.li/rcuzs>

35. Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту: Наказ Міністерства фінансів України від 14.07.2016 № 616. 23 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#Text> (дата звернення: 16.02.2024)

36. Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки: Наказ Міністерства фінансів України від 14.02.2006 №170 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0332-06#Text> (дата звернення: 16.02.2024).

37. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Національного банку України від 30.06.2016 №351 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (дата звернення: 18.02.2024).

38. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. К.: КНЕУ, 2013. 407 с.

39. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: Підручник. К.: КНЕУ, 2006. 552 с.

40. Матвійчук А.В. Нечіткі, нейромережеві та дискримінантні моделі діагностування можливості банкрутства підприємств. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці*. 2013. №2. С. 71-118. URL: <http://surl.li/rcvcp>

41. Стешенко О.Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i70-71.222131>

42. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

43. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка». 2022. С. 52–54. URL: <http://surl.li/rfkwf>

44. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємством. *Регіональна економіка та управління*. 2017. № 3(16). С. 87-92. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/710300.pdf>

45. Річна інформація емітента АТ «Коблево» за 2020 р. URL: <http://surl.li/tcjth> (дата звернення: 05.04.2024)

46. Офіційний сайт «Youcontrol». URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 05.04.2024)

47. Офіційний сайт АТ «Коблево». URL: <https://www.koblevo.ua/> (дата звернення: 05.04.2024)

48. Річна звітність АТ «Коблево» за 2019-2022 рр.: Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. URL: <https://www.koblevo.ua/shareholders> (дата звернення: 05.04.2024)

49. Звіт про управління АТ «Коблево» за 2020 р. URL: <http://surl.li/tchkt> (дата звернення: 05.04.2024)

50. Звіт про управління АТ «Коблево» за 2021 р. URL: <http://surl.li/tclvj> (дата звернення: 06.04.2024)

51. Звіт про управління АТ «Коблево» за 2022 р. URL: <http://surl.li/tcjzr> (дата звернення: 06.04.2024)

52. Кондратенко Н. О. Фінансовий аналіз: конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 166 с.

53. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

54. Офіційний сайт Moody's Ratings. URL: <https://ratings.moody's.io/> (дата звернення: 10.04.2024)

55. Vašíčková V. Crisis management process-a literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2019. 27(3-4). pp. 61-77. URL: <https://doi.org/10.18267/j.aop.628> (дата звернення: 09.05.2024)
56. Gmerski M., Waszkiewicz M. Project management professionals suitability for organizational crisis management. *Procedia Computer Science*. 2023 Jan 1; 225, pp. 989-998. URL: <http://surl.li/toapl> (дата звернення: 09.05.2024)
57. Fasth J., Elliot V., Styhre A. Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2022, 30, pp. 161–170. URL: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12371> (дата звернення: 09.05.2024)
58. Eddine S, Kettani M. 5 P'S METHOD IN CRISIS MANAGEMENT. *Impact of COVID-19 on selected industries*, 2021, pp. 81–87. URL: https://bc.pollub.pl/Content/13625/Impact_of_COVID.pdf#page=82 (дата звернення: 09.05.2024)
59. Ong W. L., Ming L. S. The impact and crisis management of COVID-19: an analysis of large manufacturing firms in Penang. *Journal of Economics and Sustainability*, 2024, 6(1), pp. 41-61. URL: <https://doi.org/10.32890/jes2024.6.1.3> (дата звернення: 09.05.2024)
60. Amornwattahcharoenchai P., Naipinit A. The influence of crisis management and management tools on firm performance: Evidence from manufacturing SMEs in Thailand. *Uncertain Supply Chain Management*, 2024, 12(1), pp. 533-540. URL: http://growingscience.com/uscm/Vol12/uscm_2023_156.pdf (дата звернення: 09.05.2024)
61. Krzeszowski W. Crisis Management System in Poland - A New Perspective, *European Research Studies Journal*, Volume XXIV, Issue 4, 2021, pp. 564-577. URL: <http://surl.li/trayn> (дата звернення: 09.05.2024)
62. Eriksson P, Hallberg N. Crisis management as a learning system: understanding the dynamics of adaptation and transformation in-between crises. *Safety Science*, 2022, 151. pp. 1-8. URL: https://e-tarjome.com/storage/panel/fileuploads/2022-07-03/1656843878_e16799.pdf (дата звернення: 09.05.2024)

63. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32, 2024 e12513. pp. 1-10. URL: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513> (дата звернення: 09.05.2024)

64. Краснянський Д. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. *Матеріали III Міжнародної науковопрактичної конференції*. К.: УБОІ «Допомога» УСІ», 2021. С.62-64. URL: https://aprostir.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/IUF_conference-2021.pdf#page=62 (дата звернення: 12.05.2024)

65. Єлісеєв О.М. Антикризове управління ТОВ "ДЖОІН АП!" в умовах невизначеності. Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістра спеціальності «Менеджмент». Національний авіаційний університет. Київ, 2024. 129 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/62044>

66. Майорова Т. В., Інвестиційна діяльність: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Наукові підходи до визначення поняття «антикризове управління підприємством»

Автор	Визначення поняття
Лігоненко Л.О. [19, с.168]	«Антикризове управління - спеціальне, постійно організоване управління, система методів та принципів прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на виявлення, локалізацію та подолання кризових явищ, які загрожують або порушують параметри життєздатності, обумовлюють виникнення загрози банкрутства та ліквідацію підприємства або унеможливають його ефективну господарську діяльність, досягнення цілей та реалізацію завдань розвитку, перехід до якісно нового стану. Кінцевим пунктом перетворень, які мають бути здійснені в процесі антикризового управління, є трансформація підприємства в «інтелектуальну організацію», що сприяє швидкій локалізації кризових загроз (в разі їх виникнення) та унеможливорює виникнення чи повторення кризи»
Борзенко В.І. [12, с.8]	«В загальному вигляді антикризове управління можна визначити, як процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та зовнішнім середовищем, з метою створення умов для подолання негативних тенденцій в діяльності господарюючого суб'єкта в короткостроковій перспективі та сприяючих соціально-економічному оздоровленню його фінансово-господарської діяльності.»
Кривов'язюк І.В. [7, с.191]	«Антикризове управління – постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів»
Ткаченко А.М. [9, с.222-223]	«Антикризове управління – це спеціальним чином організована система управління, яка має комплексний системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення, відновлення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення його банкрутства та запобігання кризи в майбутньому»
Федик О. [24, с.133]	«Система ефективного антикризового управління є дієвим механізмом виведення підприємств зі стану стагнації, яка покликана до виявлення та попередження кризових явищ з метою належної роботи підприємств у періодах настання кризових чинників»

Кущик А.П., Краснощок Я.В. [17, с.83]	«Антикризове управління можна визначити як процес, спрямований на розробку та виконання комплексу заходів для уникнення кризових ситуацій або подолання їх на підприємстві»
Болотнов Д.Г. [11, с.174]	«Антикризове управління – це управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку»
Дика О. [16, с.208]	«Антикризове управління – це масштабна управлінська система, спрямована на усунення або запобігання кризовим явищам, що руйнують організацію, із використанням інструментів стратегічного менеджменту та залученням ресурсів компанії»
Адамська О.С. [10, с.36]	«Антикризове управління – це процес здійснення заходів виходу з кризи, профілактики кризи, прогнозування кризи, який враховує своєчасну діагностику кризової ситуації, аналіз причин її виникнення, визначення системи заходів щодо функціонування в кризових умовах, розробку плану виходу з неї, підбір превентивних заходів для недопущення кризових явищ у майбутньому»
Кульчій І.О. [18, с.53-54]	«Антикризове управління - це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ». «Антикризове управління - це процес запобігання або подолання кризи, де об'єднані дві складові: запобігання, якщо не настала криза і подолання її у після кризовий період».
Воронкова Т.Є. [14, с.18]	«Антикризове управління – це не просто набір заходів, спрямованих на виведення підприємства зі стану кризи, а його здатність вчасно реагувати на зміни, що загрожують ефективній його діяльності, застосування превентивних програм і процедур, спрямованих на попередження виникнення кризових ситуацій, підвищення конкурентних переваг і забезпечення успішного стабільного господарювання»
Pearson C.M., Clair J.A. [26, с.3]	«Антикризове управління - це систематична спроба членів організації разом із зовнішніми зацікавленими сторонами запобігти кризам або ефективно керувати тими, що виникають»
Coombs W.T. [25, с.5]	«Антикризове управління – це сукупність факторів, спрямованих на боротьбу з кризами та зменшення фактичних збитків, завданих кризою». «Антикризове управління включає чотири взаємопов'язані фактори: запобігання, підготовка, реагування та перегляд»

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.1 –Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Коблево за 2019-2022 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	4 244	2 999	2 125	1 933
первісна вартість	1001	13 346	10 021	4 784	3 698
накопичена амортизація	1002	9 103	7 022	2 659	1 766
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 635	7 287	6 258	6 082
Основні засоби	1010	75 847	74 908	72 895	64 267
первісна вартість	1011	220 172	228 680	233 471	234 147
знос	1012	144 325	153 773	160 576	169 880
Усього за розділом I	1095	88 725	85 194	81 278	72 281
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	290 500	254 892	223 053	243 379
Виробничі запаси	1101	55 125	34 413	36 042	42 524
Незавершене виробництво	1102	210 815	201 024	171 581	188 081
Готова продукція	1103	19 327	16 562	14 241	11 281
Товари	1104	5 233	2 894	1 190	1 495
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	34 487	36 384	27 396	9 435
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 957	1 450	689	1 794
з бюджетом	1135	5 012	2 463	2 389	6 466
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	301	192	55	73
Гроші та їх еквіваленти	1165	673	295	305	650
Готівка	1166	34	25	21	15
Рахунки в банках	1167	639	271	279	631
Витрати майбутніх періодів	1170	589	586	577	566
Інші оборотні активи	1190	177	156	197	590
Усього за розділом II	1195	337 694	296 416	254 659	262 952
Баланс	1300	426 419	381 610	335 937	335 233
Пасив	Код рядка	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	4 237	4 237	4 237	4 237
Додатковий капітал	1410	82 923	82 923	82 923	82 923
Емісійний дохід	1411	37	37	37	37

Продовження таблиці Б.1

Резервний капітал	1415	1 114	1 114	1 114	1 114
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29 398	32 328	31 202	24 106
Усього за розділом I	1495	117 672	120 602	119 476	112 380
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Усього за розділом II	1595	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	70 000	70 000	35 000	0
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	140 521	97 943	94 196	115 960
розрахунками з бюджетом	1620	4 206	6 476	6 753	4 532
у тому числі з податку на прибуток	1621	710	1 112	972	608
розрахунками зі страхування	1625	405	378	339	382
розрахунками з оплати праці	1630	1 457	1 347	1 186	1 354
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 081	282	389	111
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	48 885	17 446	0	0
Поточні забезпечення	1660	2 448	2 049	1 512	1 709
Доходи майбутніх періодів	1665	2 341	1 837	1 334	830
Інші поточні зобов'язання	1690	35 406	63 252	75 756	97 976
Усього за розділом III	1695	308 748	261 008	216 461	222 853
Баланс	1900	426 419	381 610	335 937	335 233

Таблиця Б.2– Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ
«Коблево за 2019-2022 рр., тис. грн

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	498 815	461 667	397 459	323 222
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	430 708	393 347	342 703	283 564
Валовий прибуток	2090	68 107	68 320	54 756	39 658
Інші операційні доходи	2120	8 920	10 858	12 306	7 860
Адміністративні витрати	2130	13 467	13 668	14 403	13 483
Витрати на збут	2150	21 946	17 275	16 234	5 999
Інші операційні витрати	2180	9 880	10 480	11 478	11 142
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	31 734	37 755	24 947	16 894
Фінансові витрати	2250	6 519	6 013	2 564	94
Інші витрати	2270	715	1 396	797	450
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	24 500	30 346	21 586	16 350
Витрати з податку на прибуток	2300	4 557	5 577	3 895	3 520
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	19 943	24 769	17 691	12 830

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Матеріальні затрати	2500	347 945	298 403	234 176	295 991
Витрати на оплату праці	2505	37 723	41 958	37 307	32 712
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 242	9 253	8 285	7 260
Амортизація	2515	15 518	13 109	11 377	9 083
Інші операційні витрати	2520	38 617	32 998	31 743	29 099
Разом	2550	448 045	395 721	322 888	374 145