

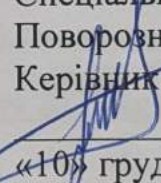
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

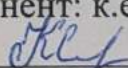
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «БУДМАШ»**

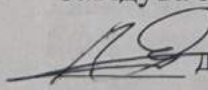
08-43.мкр.012.00.109 ТЧ

Виконав студент 2 курсу,
Групи МФКД-22м
Спеціальності 073-Менеджмент
Поворознюк Сергій Петрович
Керівник: д.е.н., проф. каф. ФІМ
 Джеджула В. В.
«10» грудня 2023р.

Опонент: к.е.н., доц., в.о. декана ФМІБ
 Краєвська А. С.
«14» грудня 2023р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ФІМ

 д.е.н., проф. Зянько В.В.

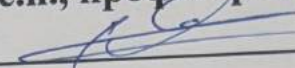
«16» грудня 2023р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 Менеджмент
Техніко-професійна програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри ФІМ

д.е.н., професор Зянько В. В.


«26» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Поворознюка Сергія Петровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
ШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ
МОТОЦИКЛІСТ «БУДМАШ»)**

виконавник роботи Джеджула Вячеслав Васильович, д.е.н., професор,

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

визначені наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 року №247.

Термін подання студентом роботи: 16 червня 2023 р.

Літературні дані до роботи Спіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338. Джеджула В. В., Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 10-14. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021. №10. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. Агросвіт. 2021. № 24. Череп О., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до аналізу впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств в кризових умовах. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice,

2022. 1(42), С. 134–144. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип.74. С. 163-167. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2020. № 12. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 43-47, офіційний сайт Державної служби статистики України, фінансова звітність ПрАТ «Будмаш» за 2020-2022 рр., наведена в додатках



4. Зміст текстової частини:

у першому розділі – дослідити економічну сутність антикризового управління, проаналізувати методичні підходи оцінювання процесу антикризового управління підприємством;
у другому розділі – проаналізувати стан та перспективи розвитку підприємств машинобудівної галузі, надати загальну характеристику ПрАТ «Будмаш», проаналізувати фінансово-економічний стан та процес антикризового управління ПрАТ «Будмаш» в 2020-2022 рр.;
у третьому розділі – запропонувати пропозиції та рекомендації з покращення стратегічного управління ПрАТ «Будмаш».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Систематизація підходів до визначення сутності процесу антикризового управління. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2018-2022 роках. Чистий прибуток підприємств промисловості та машинобудування за 2018-2022 рр. Аналіз майнового стану та фінансових результатів ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш». Аналіз фінансової діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за показниками фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності. Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. за моделлю Альтмана. Таблиця 2.6 – Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. за моделлю Тафлера. Вихідні дані для прогнозування банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. за моделлю за моделлю Ліса. Вихідні дані для прогнозування банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. за моделлю Спрінгейта. Вихідні дані для прогнозування банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. за моделлю Терещенка. Прогнозування банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. за показниками Бівера.

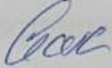
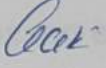



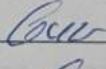
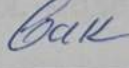
Рисунки: Кількість діючих суб'єктів господарювання в машинобудуванні у 2018-2022 роках. Обсяг реалізації продукції підприємствами машинобудування у 2018-2022 роках. Матриця І. Ансоффа. Рекомендовані складові системи антикризового управління ПрАТ "Вінницький завод Будмаш".

6. Консультанти розділів роботи

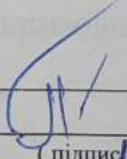
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	к.е.н., доц. кафедри ФІМ Ткачук Л. М.	26.09.2023р. 	8.12.23 

7. Дата видачі завдання «26» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	червень-вересень	
Виконання теоретичної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	ІІІ декада жовтня	
Виконання аналітичної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	ІІ декада листопада	
Розробка рекомендацій та пропозицій. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	І декада грудня	
Перевірка МКР на плагіат. Попередній захист МКР	ІІ декада грудня	
Рецензування МКР	ІІ декада грудня	
Захист МКР	ІІІ декада грудня (за графіком)	

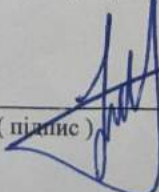
Студент


(підпис)

С. П. Поворознюк

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

В. В. Джеджула

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

УДК 338.45

Поворознюк С. П. Антикризове управління підприємствами машинобудівної галузі (на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2023. 109 с. На укр. мові. Бібліогр.: 25 назв; рис.: 8; табл.12.

У магістерській кваліфікаційній роботі запропоновано напрямки покращення стану сантикризowego управління ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш». Наукові і практичні положення щодо напрямків покращення антикризового управління можуть бути впроваджені на досліджуваному в роботі підприємстві та інших підприємствах машинобудівної галузі, що дозволить покращити фінансові результати господарської діяльності. У теоретичній частині роботи досліджено економічну сутність антикризового управління підприємством, проаналізовано сучасні методики аналізу процесу антикризового управління. В аналітичній частині роботи проаналізовано стан підприємств машинобудівної галузі, здійснено оцінювання фінансово-економічної діяльності та антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш». У прикладній частині роботи запропоновано напрямки покращення ефективності господарської діяльності та антикризового управління досліджуваного підприємства та підприємств машинобудівної галузі в цілому.

Ключові слова: криза, кризовий стан, антикризове управління, модель Альтмана, модель Терещенка

ABSTRACT

Povoroznyuk S. P. Crisis Management in Machinery Industry Enterprises (on the example of PJSC 'Vinnytsia Machine Building Plant'). Master's qualification work in the specialty 073 - Management, educational program - Management of financial and credit activities. 109 p. In Ukrainian. Bibliography: 25 titles, Fig .: 8, Table 12.

The master's thesis suggests directions for improving the state of crisis management at PJSC 'Vinnytsia Machine Building Plant.' Scientific and practical positions regarding these improvement directions in crisis management can be implemented in the researched enterprise and other machinery industry enterprises, thereby enhancing the financial performance of business operations. The theoretical part of the thesis explores the economic essence of crisis management in enterprises and analyzes modern methodologies for analyzing the crisis management process. In the analytical part of the thesis, the status of machinery industry enterprises is examined, evaluating the financial-economic activities and crisis management of PJSC 'Vinnytsia Machine Building Plant.' The applied section suggests avenues to enhance the efficiency of business operations and crisis management of the researched enterprise and machinery industry enterprises as a whole.

Keywords: crisis, crisis state, crisis management, Altman model, Tereshchenko model.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	11
1.1 Економічна сутність антикризового управління	11
1.2 Методичні підходи до оцінки стану антикризового управління підприємством	19
Висновки до першого розділу	28
2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «БУДМАШ»	30
2.1 Аналіз стану та розвитку підприємств машинобудівної галузі	30
2.2 Характеристика загального стану ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»	35
2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022 рр.	40
2.4 Аналіз ознак кризового стану ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022 рр	53
Висновки до другого розділу	60
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «БУДМАШ»	62
3.1 Пропозиції зі збільшення прибутку ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»	62
3.2 Напрямки удосконалення процесу антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»	71
Висновки до третього розділу	75
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки навчальної (кваліфікаційної) роботи	81
Додаток Б (довідниковий) Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022 рр.	82
Додаток В Ілюстративна частина	99

ВСТУП

Актуальність теми магістерської кваліфікаційної роботи. Вітчизняні підприємства в сучасних умовах перебувають в досить турбулентному навколишньому середовищі, що спричинено війною, пандемією, зміною логістики. Усе це ставить перед менеджментом підприємств нові задачі, вимагає вищого рівня стратегічного бачення, перманентного моніторингу та реагування на можливі зміни. При цьому протягом 2022 р. більшість підприємств змушені були переглянути свої стратегічні цілі, зокрема щодо рівня прибутку.

Питання, пов'язані зі стратегічним управлінням розглядають такі вчені як: Ансофф І., Карлофф Б., Томпсон А., Стрікленд А., Савченко С. М., Нікітін В. Г., Гужавіна І.В., Таран-Лала О., Сухорук К., Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Стадник В. В., Рудніченко Є. М., Томаля Т. С., Непогодіна Н. І. Шершньова З.С. та інші.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська кваліфікаційна робота виконувалась відповідно до напрямку наукових досліджень кафедри фінансів та інноваційного менеджменту «Дослідження сучасних тенденцій фінансових, грошово-кредитних та інноваційних процесів в Україні».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є формування пропозицій та рекомендацій щодо покращення фінансового стану підприємств машинобудування на основі аналізу антикризового управління підприємством.

Для виконання мети в ході написання роботи були поставлені наступні **завдання:**

- систематизувати підходи до сутності процесу антикризового управління;
- дослідити методичні підходи до аналізу стану антикризового управління підприємствами;

- проаналізувати сучасний стан та перспективи розвитку підприємств машинобудування;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022 рр.;
- проаналізувати процес стратегічного управління ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022 рр.;
- сформулювати пропозиції та рекомендації щодо покращення фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» та підприємств машинобудування.

Предметом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є антикризове управління підприємства.

Об'єктом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є процес антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш».

Наукова новизна одержаних результатів:

- визначено процес антикризового управління - це ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи; це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.;
- сформовано складові системи антикризового управління ПрАТ "Вінницький завод Будмаш", які сприятимуть покращенню фінансового стану підприємства та запропоновано впровадження внутрішнього аудиту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані в роботі теоретичні висновки та практичні рекомендації доведені до рівня конкретних методик та пропозицій, що можуть бути використані для глибокого та розгорнутого дослідження ефективності діяльності підприємств. Наукові і практичні положення щодо покращення стану антикризового управління підприємства можуть бути впроваджені на підприємствах машинобудування.

Особистий внесок здобувача. Магістерська кваліфікаційна робота – самостійно виконана наукова праця, в якій сформовано пропозиції з покращення фінансового стану підприємств машинобудування на основі аналізу процесу антикризового управління.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у магістерській роботі використано лише ті положення, які розроблено автором особисто.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Тема роботи апробована на науково-практичних конференціях: LIII Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 2024 р.), Молодь в науці (м. Вінниця, 2024).

Наукові публікації. За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано 2 наукові праці, в тому числі 2 тез доповідей [1-2].

Структура і зміст магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок, включаючи 12 таблиць, 8 рисунків, 3 додатки і список використаної літератури із 25 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Економічна сутність антикризового управління

Промислові підприємства функціонують у умовах впливу негативних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які впливають на їх операційну та виробничо-збутову діяльність. Для підвищення результативності операційної діяльності використовуються різноманітні інструменти, одним з яких є механізм формування стратегії управління кризовими ситуаціями у виробничій діяльності промислових підприємств.

Збройна агресія росії, втрати виробничих потужностей підприємствами, погіршення логістичної системи постачання та нестабільність курсу національної валюти потребують активного впровадження антикризового управління у всіх підприємствах.

Антикризове управління, як спосіб управління, здатне передбачати кризові ситуації та запобігати їм, пом'якшувати їх хід, ліквідовувати негативні наслідки та перетворювати їх на позитивні зміни, є одним із чинників розвитку економічної системи. Суть антикризового фінансового управління полягає у розробці комплексу заходів для профілактики фінансової кризи та її подолання.

Фінансова криза визначається як період розбалансованої діяльності підприємства, коли керівництво не має достатнього впливу на фінансові відносини [3].

Науковці виділяють дві основні групи факторів, що спричиняють кризу. Перша група - це зовнішні чинники, на які підприємство має обмежений вплив. До них відносять кризу в галузі, негативні тенденції на ринку, перевищення витрат над ціною реалізації продукції та інші. Друга група - це внутрішні проблеми, менш пов'язані з зовнішніми факторами, такі як конфлікти в організації, неправильно обрана стратегія розвитку та інші [4-7].

Управління кризовими ситуаціями, спрямоване на передбачення, пом'якшення та перетворення негативних наслідків кризи на позитивні зміни, є важливим фактором для економічного розвитку системи. Однією з ключових складових антикризового управління є розробка комплексу заходів для запобігання фінансової кризи та її подолання.

Розвиток кризової ситуації на підприємстві відбувається у кілька послідовних етапів, на якому можливо впровадження антикризових заходів за допомогою інструментів антикризового управління. Ця послідовність включає:

- виявлення ознак кризи;
- проява кризової ситуації;
- фінансова реакція на розгортання кризи;
- розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу.

Залежно від керівництва та ефективності впровадження антикризових заходів може статися або заглиблення кризи, або оздоровлення підприємства – вихід із кризового стану. Кожен етап кризи має свої унікальні ознаки, які дозволяють ідентифікувати цей етап.

Умови кризи можуть змінити цілі діяльності підприємства на певний період. Щоб досягти цілей, необхідна більш гнучка структура розподілу ресурсів, яка відповідає антикризовим пріоритетам. Умови кризи також вимагають гнучкої організаційної структури управління, чутливої до змін зовнішнього середовища. В антикризовому управлінні акцент часто робиться на непередбачуваних діях, відсутності чіткого розподілу функцій між учасниками на тривалий період, що відрізняє його від традиційного управління.

Визначення ознак кризової ситуації є початковим етапом антикризового управління. Це може включати посилення авторитарного стилю управління, втрату кваліфікованих фахівців, зміни в роботі керівництва та інше. Своєчасна реакція на ці ознаки може допомогти уникнути подальшого розвитку кризової ситуації та забезпечити успішний вихід із неї.

В літературі існують різні підходи до визначення сутності антикризового управління (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення сутності процесу антикризового управління

Автор, джерело	Антикризове управління – це
Спіфанова І., Болотнов Д. [8]	взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства за умов обмеженості ресурсів та впливу кризових чинників
Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. [9]	особливий напрям діяльності менеджменту, характеризується специфікою мети, завдань, інструментарію для подолання кризових явищ на підприємствах
Гой В. В., Васильєв О. В. [10]	особливий вид управління, комплексна система, яка включає діагностування кризових явищ, запобігання їх настанню чи розвитку на основі мобілізації всіх наявних на підприємстві та за його межами ресурсів і виражається в комплексній реалізації системи антикризових процедур з урахуванням оптимального задоволення інтересів учасників корпоративних відносин.
Ладунка І.С., Андрюшина О.І. [11]	комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, яке проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі
Мізіна О. В., Криворучко К. О. [12]	менеджмент, націлений на виявлення ознак кризи та застосування необхідних передумов для їх попередження, уникнення, послаблення та подолання, для забезпечення функціонування підприємницьких структур, попередження їх банкрутства
Докуніна К.І. [13]	система заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства

Таким чином, на сьогодні існує значна кількість підходів до визначення сутності антикризового управління. У цілому, це специфічний вид менеджменту, спрямований на запобігання негативних впливів, які можуть виникати як внаслідок внутрішніх, так і зовнішніх факторів, для того щоб протистояти ознакам кризового стану підприємства протягом усього його існування.

Процес антикризового управління охоплює систему заходів управління для виявлення, передбачення, нейтралізації та подолання кризових ситуацій та їх причин на всіх рівнях економіки. Це управління базується на загальних принципах та методах, які властиві управлінським процесам.

Об'єктом антикризового управління є процеси, які викликають або можуть викликати кризу на підприємстві. Відповідно, предметом його є передбачувані та реальні причини, фактори та проблеми, які можуть призвести до загострення ситуації.

Суб'єктами антикризового управління є менеджери підприємства, які здійснюють управлінські рішення та володіють досвідом і навичками для вирішення кризових ситуацій.

Основна мета антикризового управління полягає у забезпеченні стабільного фінансового стану шляхом своєчасної реакції на зміни у зовнішньому середовищі через використання антикризових інструментів, спрямованих на подолання тимчасових фінансових труднощів та запобігання банкрутству.

Основні завдання антикризового управління включають:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для обрання стратегії розвитку;
- виявлення причин кризових ситуацій;
- аналіз фінансового стану для виявлення шляхів його покращення;
- реорганізація сфер діяльності підприємства;
- розробка бізнес-планів для фінансового відновлення;
- впровадження процедур антикризового управління та контроль їх виконання.

Для здійснення антикризового управління принципово важливо визначитися не тільки з причинами виникнення кризи, характером її перебігу, видом, а й із факторами, які ініціюють виникнення кризових ситуацій [14].

Функції антикризового управління на підприємстві включають ті ж основні аспекти, що й у звичайному управлінні, проте кожна з цих функцій проймає значні зміни [6]:

- Планування – включає процес визначення цілей організації та їх змін, розроблення стратегій і програм антикризової стабілізації, а також виділення ресурсів для досягнення цих цілей.

- Організація – передбачає створення оптимальної структури та розміру використання коштів, апарату управління та кадрів для ефективного використання праці, матеріальних і фінансових ресурсів.

- Мотивація – охоплює систему заохочень і санкцій, яка стимулює зацікавленість усього колективу та кожного працівника у збільшенні ефективності підприємства з метою найшвидшого виходу із кризи.

- Контроль – передбачає прогнозування відхилень від заданих цілей для оперативних змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім вищезазначених функцій, при антикризовому управлінні особливо важливою стає функція діагностики кризового стану підприємства, яка включає такі етапи: моніторинг, експрес-діагностику та фундаментальну діагностику.

Під час аналізу процесу антикризового фінансового управління важливо визначити межі, що розмежовують його від управління в стандартних, стабільних умовах функціонування суб'єкта господарювання. У період кризи виникає необхідність оперативно адаптувати організаційну структуру управління відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Це відрізняє антикризове фінансове управління від традиційного управління, що застосовується в стандартних умовах функціонування підприємства.

Система антикризового управління включає ряд основних заходів:

- Оцінка та виявлення процесів, що призводять до кризових станів.

- Прогнозування виникнення, розвитку та можливих наслідків кризових ситуацій.
- Проведення антикризового супроводу (виявлення процесів, що призводять до кризових ситуацій).
- Забезпечення готовності та проведення попередньої підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика).
- Організація та координація ефективних заходів для подолання кризових ситуацій та їх наслідків.

Система антикризового управління, на відміну від однієї цілі, має на меті досягнення кількох цілей. Комбінація декількох цілей створює складнішу мету, яку можна досягти одночасно, послідовно або методом розміщення. Порядок досягнення цих цілей визначається не лише прийнятими управлінськими рішеннями, але й обумовлений об'єктивними умовами функціонування управлінського об'єкту.

Система антикризового управління підприємством має за мету виведення підприємства з кризового стану шляхом реалізації таких завдань:

1. Аналіз поточного стану підприємства.
2. Оцінка виробничого потенціалу підприємства.
3. Аналіз можливостей підвищення ефективності функціонування підприємства.
4. Розробка стратегічного плану антикризового управління підприємством.
5. Створення системи антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства.
6. Впровадження ефективної системи маркетингового управління на підприємстві.
7. Вибір прибуткової продукції та її виробництво.
8. Створення ефективної автоматизованої інформаційної системи управління підприємством.

Створена система антикризового управління підприємством може створювати підцілі, які утворюють ієрархічну структуру, що робить її більш організованою і системною.

Система антикризового управління підприємством обирає методи та моделі, що відповідають поточним завданням. Якщо вибраний метод не призводить до досягнення мети, система змінює свій підхід з часом.

У випадку переривання процесу вирішення за якихось обставин, система антикризового управління підприємством повертається до розв'язання знову пізніше.

Система антикризового управління підприємством оперує знаннями та уникає повторень, користуючись попереднім досвідом і вивченими прикладами.

При досягненні мети, якою є виведення підприємства з кризового стану, система переходить в інший режим роботи - режим попередження кризових станів на підприємстві, спрямовуючи увагу на попередження подібних ситуацій у майбутньому.

Існують три основні стратегії антикризового управління: активний, реактивний та плановий (прогнозний). Вони відрізняються у способі та часі реагування підприємства на кризові явища.

Малі компанії та компанії, що швидко розвиваються, часто використовують активний підхід. Ці організації оперативно виявляють відхилення в роботі та швидко вживають заходів для подолання причин і наслідків кризи.

Більші підприємства з великою історією успішної діяльності нерідко використовують реактивний підхід. Вони можуть довго ігнорувати сигнали кризи та розпочинати дії лише тоді, коли вона вже набирає вагомого масштабу.

Прогнозний підхід частіше використовується компаніями з сучасними системами управління. Цей підхід базується на постійному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища та передбаченні можливих кризових ситуацій.

Для більшості підприємств, які опинилися у кризовій ситуації, першими методами, які їм допомагають, є санація та реструктуризація. Санація спрямована на швидке виправлення фінансових показників за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства. Результати санації часто є тимчасовими і вимагають структурних реформ.

Реструктуризація, з свого боку, спрямована на створення ефективних суб'єктів у ринковій економіці. Цей процес передбачає зміни в структурі, управлінні та організації підприємства, з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Контролінг важливий на етапі створення підприємства та в умовах фінансової кризи. Він передбачає систему раннього виявлення кризових явищ, розробку санаційних концепцій та планів, а також контроль за їхнім виконанням. На сьогодні існують різні підходи до розуміння сутності процесу «антикризового управління». У цілому, це специфічний вид менеджменту, спрямований на запобігання негативних впливів, які можуть виникати як внаслідок внутрішніх, так і зовнішніх факторів, для того щоб протистояти ознакам кризового стану підприємства протягом усього його існування. Це досягається завдяки використанню ефективних економічних, нормативно-правових та методологічних механізмів.

Мета антикризового управління полягає у розробці та реалізації заходів, спрямованих на запобігання виникненню негативних явищ, що можуть призвести до кризового стану підприємства, забезпечуючи його фінансову стійкість та впевнене положення на ринку. Досліджено принципи, які лежать в основі організації антикризового фінансового управління підприємством у випадку загрози банкрутства.

1.2 Методичні підходи до оцінки стану антикризового управління підприємством

Оцінка ефективності управління включає в себе аналіз результатів управлінської діяльності, використовуючи певний комплекс показників та методик для визначення рівня його успішності. При оцінці ефективності системи управління важливо охопити діагностику як загальної ефективності підприємства в цілому, так і специфічних процесів управління, які відображають внутрішні відносини між управлінськими підсистемами, а також їхні взаємозв'язки з зовнішнім середовищем.

Методи оцінки ефективності антикризового управління можуть включати:

- Аналіз фінансових показників: Включає в себе оцінку фінансових даних підприємства, таких як показники ліквідності, рентабельності, оборотності коштів, структури капіталу та інші. Ці показники допомагають зрозуміти стабільність та здатність підприємства впоратися з кризовими ситуаціями.

- Економічні моделі та прогнозування: Використання економетричних моделей або інших методів прогнозування для визначення впливу різних факторів на ефективність управління та передбачення можливих кризових сценаріїв.

- Ключові показники продуктивності: Встановлення конкретних ключових показників продуктивності чи успішності управління, які відображають ефективність заходів антикризового управління.

- Системи моніторингу та контролю: Впровадження систем моніторингу та контролю, які дозволяють постійно відстежувати та аналізувати ризики та результати застосування антикризових заходів.

- Стратегічне планування: Розробка та оцінка стратегій управління кризовими ситуаціями, включаючи вивчення альтернативних сценаріїв та аналіз їхніх можливих наслідків.

– Оцінка реакції на кризові ситуації: Аналіз реакції підприємства на попередні кризові ситуації для виявлення сильних та слабких сторін управління кризами.

– Оцінка ризиків: Аналіз рівня ризику, з яким стикається підприємство, та розробка стратегій зменшення цього ризику.

Ці методи можуть застосовуватися окремо або в комбінації для оцінки ефективності антикризового управління підприємства.

Ефективність антикризового управління підприємством проявляється через якісні та кількісні оціночні критерії. У якісний аспект оцінки входять такі показники, як запобігання банкрутству, успішна фінансова реабілітація, успішна реструктуризація, усунення неплатоспроможності, уникнення або швидке подолання кризових ситуацій з мінімальними витратами ресурсів. Кількісні критерії ефективності охоплюють нормалізацію фінансового стану, прибутковість підприємства, виплату дивідендів, зростання ринкової вартості, оптимізацію виробничих процесів, досягнення оптимальної організаційної структури, гнучкість управління, можливість залучення кредитних ресурсів на вигідних умовах та підвищення інвестиційної привабливості.

Економічні моделі та прогнозування є важливими інструментами для антикризового управління:

– Моделі прогнозування кризових ситуацій: Економетричні та статистичні моделі використовуються для прогнозування можливих кризових сценаріїв на основі аналізу фінансових даних та інших важливих показників.

– Сценарний аналіз: Проведення аналізу різних сценаріїв, що можуть відбутися в економіці або на ринку, для визначення впливу на діяльність підприємства в умовах кризи.

– Моделі ризику: Використання моделей оцінки ризику для ідентифікації та оцінки ризиків, з якими зіткнеться підприємство під час кризових ситуацій.

– Економічне моделювання: Використання моделей, які відтворюють економічні процеси, для аналізу впливу різних стратегій та рішень на фінансовий стан підприємства в умовах кризи.

–Моделі кластеризації та категоризації: Використання методів групування для класифікації підприємств за рівнем ризику або визначення груп подібних ситуацій, що допомагає у виявленні та управлінні кризовими ситуаціями.

–Моделі оптимізації ресурсів: Розробка моделей, що допомагають знаходити оптимальні шляхи використання ресурсів підприємства в умовах кризи з метою мінімізації витрат та максимізації результатів.

–Моделі симуляції: Використання комп'ютерних програм для імітації різних кризових сценаріїв та оцінки впливу різних стратегій управління.

Ці моделі допомагають аналізувати, прогнозувати та приймати обґрунтовані рішення під час кризових ситуацій в економіці та управлінні підприємствами.

На сьогодні існує значна кількість розроблених методик для оцінки ймовірності фінансової кризи або банкрутства підприємства. Фактично, будь-який спосіб оцінки кредитоспроможності позичальника або аналізу його інвестиційної привабливості можна розглядати як метод прогнозування фінансової неспроможності. Якщо ймовірність неплатоспроможності або поганий фінансовий стан є великими, то підприємство вважається тим, що перебуває під загрозою фінансової кризи та банкрутства. Цей аналіз зазвичай здійснюється на основі інформації, що міститься у трьох основних фінансових звітах: балансі, звіті про фінансові результати та звіті про рух грошових коштів.

З метою оцінки ефективності антикризового управління здійснюється аналіз ймовірності банкрутства. Одна з простих моделей прогнозування банкрутства - це двофакторна модель, що базується на двох ключових показниках: поточній ліквідності та частці позичкових коштів. Ці показники визначають ймовірність банкрутства підприємства.

Існує різноманіття західних та вітчизняних моделей оцінки ймовірності банкрутства. Ці моделі можна систематизувати у відповідності до різних груп, таких як економіко-математичні, експертні, штучні інтелектуальні системи та оцінки фінансового стану [5,15-20].

Однією з цих груп є економіко-математичні моделі, в які входять кластерний аналіз, дискримінантний аналіз, імітаційне моделювання та дерева класифікації. Зокрема, дискримінантний аналіз є найбільш популярним методом оцінки ймовірності банкрутства. Цей метод базується на побудові дискримінантної функції. Обрання цього методу пояснюється високою точністю передбачення, що складає 86%. У рамках цього аналізу розробляється функція, за якою проводиться розрахунок інтегрального показника.

В якості дискримінантних моделей використовують модель Альтмана. (Altman's Z-score model) [21]:

$$Z = 1,2 \text{ Коб} + 1,4 \text{ Кнп} + 3,3 \text{ Кр} + 0,6 \text{ Кп} + 1,0 \text{ Кв}, \quad (1.1)$$

де Коб – частка оборотних засобів у активах;

Кнп – рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком;

Кр – рентабельність активів, обчислена за прибутком від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

Кп – коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу, тобто відношення ринкової вартості акціонерного капіталу до короткострокових зобов'язань (для підприємств, що не емітують акцій, цей коефіцієнт розраховується, виходячи з величини статутного фонду і додаткового капіталу);

Кв – віддача всіх активів.

Коефіцієнти 1,2; 1,4; 3,3; 0,6; 1,0 вибрано емпірично як результат аналізу великої кількості підприємств.

Залежно від значення Z прогнозується можливість банкрутства:

до 1,8 – дуже висока;

від 1,81 до 2,7 – висока;

від 2,8 до 2,9 – можлива;

понад 3,0 – дуже низька.

Британським вченим Тафлером запропоновано чотирифакторну модель для аналізу компаній для оцінки імовірності банкрутства [21]:

$$Z = 0,53 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4, \quad (1.2)$$

де X_1 – рентабельність короткострокових зобов'язань за операційним прибутком;

X_2 – частка оборотних активів в зобов'язаннях;

X_3 – частка короткострокових зобов'язань в активах;

X_4 – віддача активів.

Якщо величина Z -рахунку більша 0,3, то це свідчить, що у фірми непогані довгострокові перспективи, а якщо менша 0,2, то банкрутство більш ніж ймовірно.

Романом Лісом запропоновано оцінювати імовірність банкрутства за формулою[21]:

$$Z = 0,063 X_1 + 0,092 X_2 + 0,057 X_3 + 0,001 X_4, \quad (1.3)$$

де X_1 – частка оборотних засобів в активах;

X_2 – рентабельність активів за операційним прибутком;

X_3 – рентабельність активів за нерозподіленим прибутком;

X_4 – коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу.

Граничне значення для цієї моделі дорівнює 0,037.

Спрінгейтом оцінювання ймовірності банкрутства здійснюється за формулою [21]:

$$Z = 1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4, \quad (1.4)$$

де X_1 – оборотний капітал / сукупні активи;

X_2 – (операційний прибуток + відсотки до сплати) / сукупні активи;

X_3 – операційний прибуток / короткострокові зобов'язання;

X_4 – чиста виручка від реалізації / сукупні активи.

Якщо $Z < 0,862$ – компанія є потенційним банкрутом.

У процесі тестування моделі Спрінгейта на підставі даних 40 компаній було встановлено точність передбачення неплатоспроможності на рік вперед 92,5 %.

Модель О. Терещенка визначається за формулою [22]:

$$Z_{\text{ТЕР}} = 1,5 X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (1.5)$$

де X_1 - частка грошових надходжень у зобов'язаннях;

X_2 – частка капіталу у зобов'язаннях;

X_3 - частка чистого прибутку в активах;

X_4 - частка прибутку у виручці;

X_5 - частка виробничих запасів у виручці; X_6 - частка виручки в активах.

За розраховуваним результатом робиться висновок про ймовірність банкрутства підприємства враховуючи такі значення:

1. За $Z_{\text{ТЕР}} > 2$ – підприємству не загрожує банкрутство;
2. За $1 < Z_{\text{ТЕР}} < 2$ - фінансова стійкість порушена;
3. За $0 < Z_{\text{ТЕР}} < 1$ - існує загроза банкрутства.

Оцінка ймовірності банкрутства може проводитися за допомогою багатофакторної дискримінантної моделі, що описана у встановленні, яке узагальнює основні принципи визначення фінансового стану позичальників українських банків. Згідно з цією методикою, банк встановлює рейтинговий клас юридичної особи-заборжника в залежності від значення інтегрального показника та масштабу підприємства (велике, середнє або мале). Ця класифікація ґрунтується на методі дискримінантного аналізу, який широко використовується у світовій практиці для оцінки кредитних ризиків.

Розрахунки інтегрального показника фінансового стану позичальника-юридичної особи здійснюється із застосуванням багатофакторної дискримінантної моделі за такою формулою [23]:

$$Z = a_1K_1 + a_2K_2 + a_3K_3 + a_4K_4 + a_5K_5 + a_nK_n - a_0, \quad (1.6)$$

де Z – інтегральний показник;

$K_1, K_2 \dots K_n$ – фінансові коефіцієнти, що визначаються на підставі даних фінансової звітності боржника - юридичної особи;

$a_1, a_2 \dots a_n$ – параметри, що визначаються з урахуванням вагомості та розрядності фінансових коефіцієнтів і щорічно актуалізуються Національним банком України на підставі даних фінансової звітності боржників - юридичних осіб.

Відповідно до розрахованого значення інтегрального показника позичальника відносять у певний клас ймовірності дефолту.

Положенням передбачено окрему модель визначення показника фінансового стану відповідно до розміру та виду економічної діяльності. До переліку коефіцієнтів, які необхідно розрахувати, входять показники, які всебічно характеризують фінансовий стан, зокрема показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Після проведених розрахунків інтерпретують отриманий результат.

Окрім того, виділяють такі методики діагностики банкрутства підприємства, засновані на розрахунку і аналізі фінансових показників:

- система показників У. Бівера;
- метод «credit-men» Ж. Дєпаляна;
- методика діагностики банкрутства підприємства І. Бланка;

методика, заснована на розрахунку коефіцієнта фінансування важколіквідних активів;

модель фінансової рівноваги підприємства Ж. Франшо та І. Романе.

Іншим класом моделей є моделі, що використовують скоринговий аналіз, зокрема п'ятифакторна факторна модель оцінки фінансового стану підприємства, розроблена У. Бівером [5]. Ця модель враховує такі показники: рентабельність активів, відносний обсяг позикових коштів у пасивах,

коефіцієнт поточної ліквідності, частка чистого оборотного капіталу у загальних активах та коефіцієнт Бівера.

Коефіцієнт У.Бівера розраховується, як відношення суми чистого прибутку і нарахованої амортизації до суми довгострокових і поточних зобов'язань, за формулою [21]:

$$Кб = \frac{ЧП + Ам}{ПЗ + ДЗ}, \quad (1.7)$$

де ЧП – чистий прибуток,

Ам – амортизація;

ПЗ – поточні зобов'язання;

ДЗ- довгострокові зобов'язання.

Про формування у корпорації незадовільної структури балансу, свідчить значення даного коефіцієнту не більше 0,2 (за період 1,5-2 роки), що показує загрознає скорочення прибутку корпорації, що спрямований на розвиток виробництва. Це демонструє що корпорація починає працювати в борг, коефіцієнт забезпечення стає меншим 0,1. Рекомендовані показники коефіцієнта Бівера згідно міжнародним стандартам знаходяться у межах 0,17-0,4.

Рентабельність активів визначається формулою [21]:

$$Pa = \frac{ЧП}{А} \times 100\%, \quad (1.8)$$

де А – активи підприємства.

Коефіцієнт фінансового левіриджу визначається за формулою [21]:

$$Кфл = \frac{КЗ + ДЗ}{А}, \quad (1.9)$$

Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом визначається за формулою [21]:

$$K_{\text{пакчок}} = \frac{ВК - НА}{А}, \quad (1.10)$$

де ВК – власний капітал підприємства;

НА – необоротні активи підприємства.

Коефіцієнт покриття зобов'язань визначається за формулою [21]:

$$K_{\text{па}} = \frac{ОА}{ПЗ}. \quad (1.11)$$

де ВК – власний капітал підприємства;

НА – необоротні активи підприємства.

Таблиця 1.2 – Характеристика показників Бівера

Показники	Компанія із задовільним фінансовим станом	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	6-8	4	-22
Фінансовий леверидж	< 37	<50	<80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,4	<0,3	0,06
Коефіцієнт покриття зобов'язань	>3,2	<2	<1

Відповідно до отриманих результатів робиться висновок про імовірність банкрутства підприємства.

Іншою групою методик, за якими можна оцінити імовірність банкрутства – це штучні інтелектуальні системи (діагностичні експертні системи, системи нейромережних обчислень).

Методи штучного інтелекту, що використовують експертні системи для передбачення можливості банкрутства підприємства, можна умовно розділити на дві категорії:

1. Діагностичні експертні системи: ці системи призначені для виявлення причин, що спричинили поганий стан підприємства. Крім того, вони моделюють спосіб мислення людини у вирішенні завдань у відповідній галузі. Окрім обчислень, вони виробляють висновки на основі наявної інформації, спираючись на евристичні підходи.

2. Системи нейромережових обчислень: це ще один спосіб використання експертних систем для передбачення можливості банкрутства підприємств. Нейромережі – це нова та перспективна технологія обчислень, яка дає нові підходи до вирішення динамічних завдань у фінансовій сфері. Початково вони використовувалися для розпізнавання образів, але потім вони стали корисними для розв'язання статистичних та інших завдань у фінансовій сфері, включаючи діагностику можливості банкрутства підприємства.

Отже, на сьогодні існують різні підходи до оцінки ефективності антикризового управління, які передбачають обов'язкову оцінку імовірності банкрутства. Саме такий підхід буде використано при дослідженні стану антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш».

Висновки до першого розділу

В цьому розділі розглянуто теоретико-методичні питання антикризового управління підприємством.

Розгляд сутності антикризового управління показав, що вітчизняні економісти трактують поняття «антикризове управління» по-різному. В

цілому, антикризове управління - це ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи; це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Визначено, що метою антикризового управління є розробка і реалізація заходів, направлених на запобігання виникненню негативних явищ, що призводять до кризового стану підприємства, забезпечення його фінансової стійкості і міцного положення на ринку.

Досліджено принципи, які слугують основою організації антикризового фінансового управління підприємством при загрозі банкрутства.

Розглянуто методики аналізу ефективності антикризового управління. Виявлено, що існують різні підходи до оцінки ефективності антикризового управління, які передбачають обов'язкову оцінку імовірності банкрутства.

Сформовано методику аналізу стану антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш».

2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «БУДМАШ»

2.1 Аналіз стану та розвитку підприємств машинобудівної галузі

В усіх промислово розвинених країнах саме промисловість відіграє значну роль у забезпеченні зростання економіки. Важливою галуззю промисловості є машинобудування, яке відіграє роль фундаменту економічного потенціалу країни. Особливо в сучасних умовах саме машинобудівні підприємства можуть сприяти перемозі та стійкому зростанню. Проаналізуємо кількість діючих суб'єктів господарювання машинобудування та в промисловості в цілому (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2018-2022 роках (складено за даними [24])

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності		Питома вага діючих суб'єктів господарювання в машинобудуванні в загальній кількості
	Всього	Машинобудування	
2018	1839672	6969	0,38
2019	1941701	7304	0,38
2020	1973652	7409	0,38
2021	1956320	7505	0,38
2022	1732576	6084	0,35

З таблиці 2.1 видно, що частка діючих суб'єктів господарювання в машинобудуванні є досить малою порівняно із кількістю суб'єктів господарювання в промисловості в цілому. Протягом 2018-2021рр. частка діючих суб'єктів господарювання в машинобудуванні складала лише 0,38% усіх діючих суб'єктів господарювання, а в 2022р. – 0,35%. Якщо протягом 2018-2021рр. кількість діючих суб'єктів господарювання в машинобудуванні

мала позитивну динаміку зростання, то в 2022р. кількість діючих суб'єктів господарювання в машинобудування зменшилась до 6084 одиниць з 7205 одиниць в 2021р. Разом з тим, аналогічну динаміку мала й кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в цілому. Причинами зменшення кількості діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності є військова агресія та окупація частини території.

Проаналізуємо динаміку створення суб'єктів господарювання за окремими складовими машинобудування.

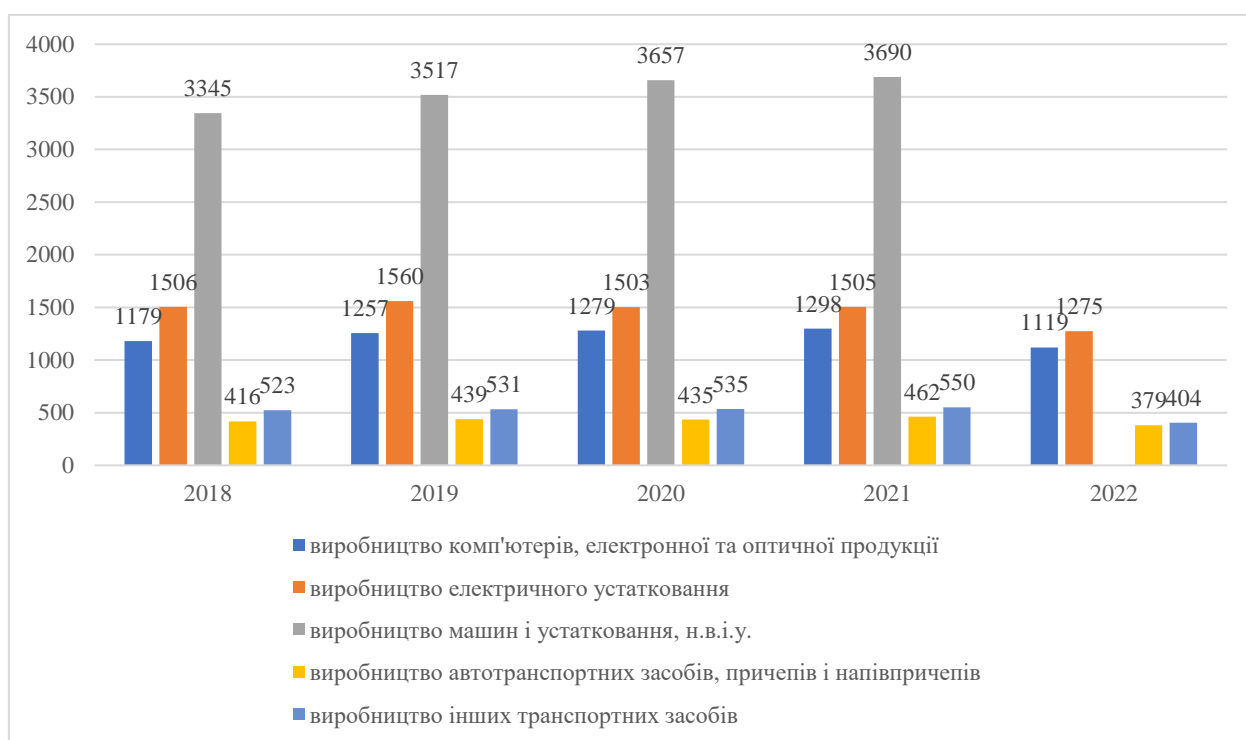


Рисунок 2.1 – Кількість діючих суб'єктів господарювання в машинобудуванні у 2018-2022 роках (складено за даними [24])

З рис. 2.1 видно, що найбільша кількість створених суб'єктів господарювання була в виробництві машин і устаткування – понад 3 тис. одиниць, виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – понад тисячу одиниць, аналогічно – у виробництві електричного устаткування.

Проаналізуємо обсяг реалізованої промислової продукції підприємств

машинобудування.

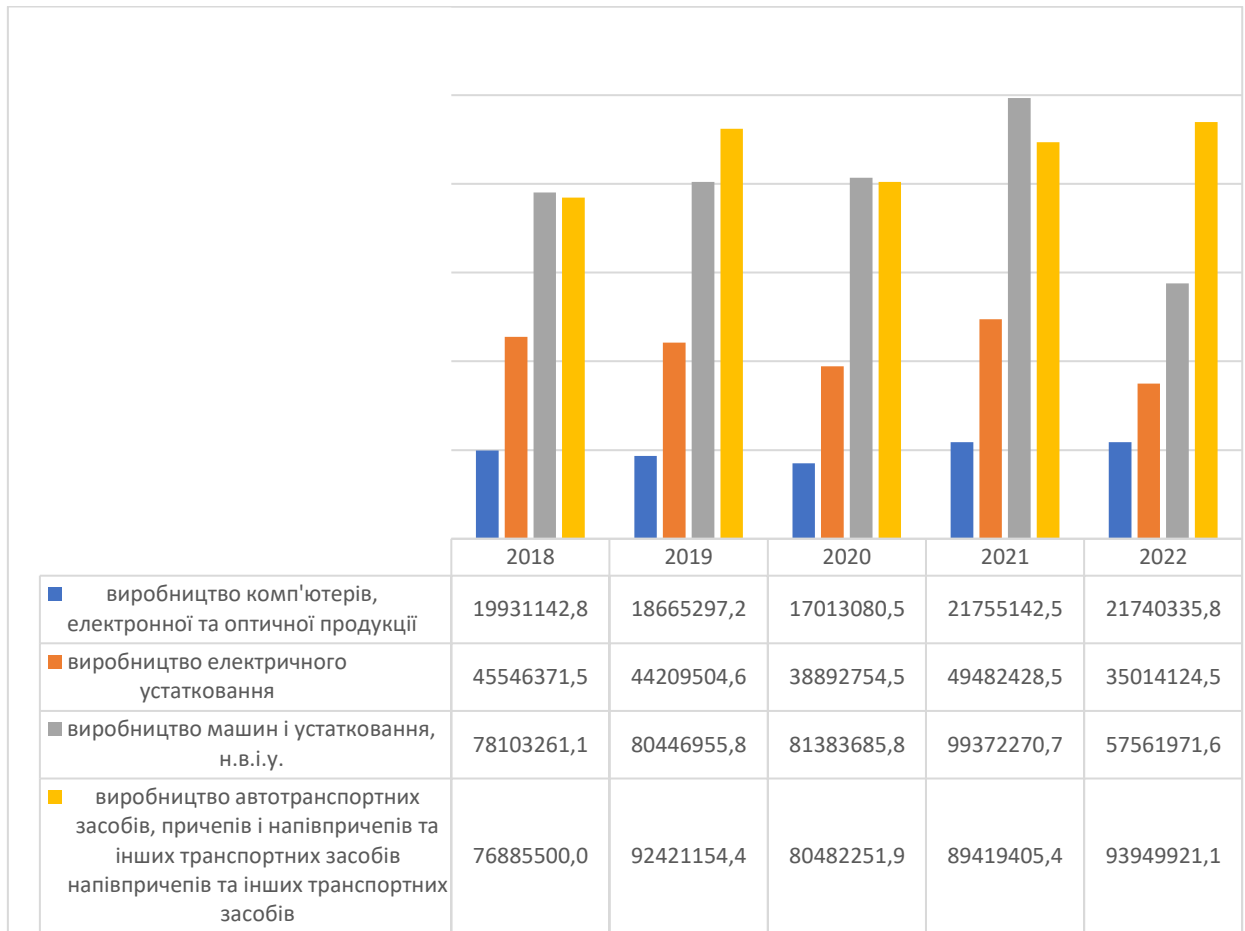


Рисунок 2.2 – Обсяг реалізації продукції підприємствами машинобудування у 2018-2022 роках, тис. грн (складено за даними [24])

З рис. 2.2 видно, що в цілому протягом 2018-2021рр. спостерігалось зростання обсягів реалізації продукції підприємствами машинобудування. Разом з тим, в 2022р. спостерігається нерівномірна динаміка. Якщо в 2022р. порівняно із 2021р. обсяги реалізації продукції виробництва машин і устаткування зменшились майже вдвічі, зменшились і обсяги реалізації виробництва електричного устаткування, то обсяги реалізації комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, автотранспортних засобів, причепів – зросли.

Змінилась і структура продукції, яка реалізовувалась підприємствами машинобудування протягом 2018-2022рр.

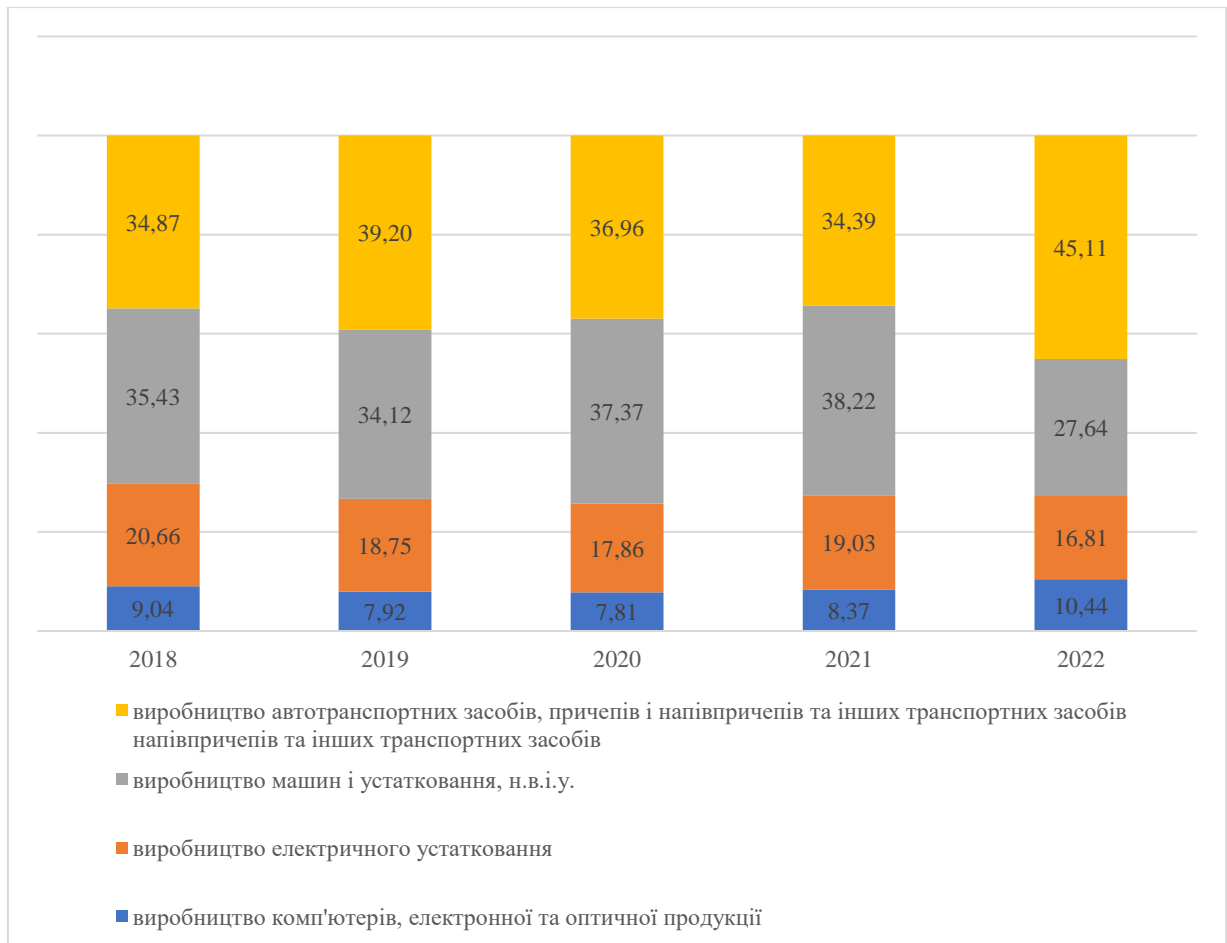


Рисунок 2.3 – Питома вага обсягу реалізованої промислової продукції підприємствами машинобудування у 2018-2022 роках, тис. грн (складено за даними [24])

З рис. 2.3 видно, що найбільшу частку в обсязі реалізованої промислової продукції підприємств машинобудування займає протягом 2018-2022рр. продукція виробництва автотранспортних засобів, напівпричепів, інших транспортних засобів. Частка реалізованої продукції за цією складовою машинобудування склала в 2022р. 45,11% усього обсягу реалізованої продукції. Разом з тим, в 2022р. зменшилась питома вага реалізованих машин та устаткування в загальному обсязі реалізованої продукції підприємствами машинобудування. Якщо в 2018р. ця складова приносила 35,43% обсягу реалізованої продукції, то в 2019р. – 34,12%, в 2020р. зросла до 37,37%, в 2021р. – до 38,22%, а в 2022р. – зменшилась до 27,64%.

Проаналізуємо фінансові результати, отримані підприємствами

машинобудування.

Таблиця 2.2 – Чистий прибуток підприємств промисловості та машинобудування за 2018-2022 рр. (складено на основі даних [24])

Рік	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, 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
Промисловість					
2018	288305468,1	73,9	584358002,5	26,1	296052534,4
2019	523779001,5	73,6	772019623,4	26,4	248240621,9
2020	68054905,5	71,0	599404728,4	29,0	531349822,9
2021	885276479,5	72,9	1117131352,8	27,1	231854873,3
2022	-276277742,8	65,8	639197706,9	34,2	915475449,7
Машинобудування					
2018	7505295,5	76,7	19095919,9	23,3	11590624,4
2019	19852119,3	75,3	24388680,2	24,7	4536560,9
2020	-8904252,0	73,6	12902850,0	26,4	21807102,0
2021	7053105,5	74,8	14766741,3	25,2	7713635,8
2022	-7898875,2	67,0	13784715,4	33,0	21683590,6

З таблиці 2.2 видно, що в цілому динаміка чистого прибутку підприємств промисловості в цілому та підприємств машинобудування є однаковою. В цілому в 2022 р. знизилась ефективність діяльності підприємств промисловості та машинобудування, оскільки загальним фінансовим результатом став збиток, який склав 276277742,8 тис. грн по промисловості в цілому та 7898875,2 тис. грн на підприємствах машинобудування. При цьому в 2022р. змінилось співвідношення між підприємствами, які отримували

прибуток та тими, які отримували збиток.

В 2022р. 67% підприємств машинобудування отримували прибуток, тоді як 33% підприємств – збиток.

Отже, в цілому динаміка розвитку підприємств машинобудування відповідає динаміці розвитку підприємств промисловості в цілому.

Разом з тим, підприємствам машинобудування варто вжити заходів щодо підвищення ефективності діяльності, збільшенні обсягів реалізації продукції.

2.2 Характеристика загального стану ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»

Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Будмаш» (скорочена назва – ПрАТ ВЗ «Будмаш») утворене у 1967 році, як підсобне підприємство для будівництва та ремонту будівельних і шляхових машин та виготовлення металевих конструкцій. Згідно з рішенням Української державної корпорації «Укрбуд» від 30.12.1993 р. № 481, підприємство перетворилося на відкрите акціонерне товариство «Вінницький завод «Будмаш».

Товариство засноване в процесі приватизації державного майна згідно наказу Фонду Державного майна України. Відповідно до акту оцінки вартості цілісного майнового комплексу, статутний капітал визначено в сумі 294000 тис.грн. та розподілено на 117000 штук простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн. кожна. 24.10.2017р за наслідками прийнятого рішення Загальними зборами підприємство змінило організаційно-правову форму на ПрАТ «Вінницький Завод «Будмаш» [25].

ПрАТ ВЗ «Будмаш» знаходиться за адресою: Україна, 21007, м. Вінниця, вул. Гонти, 30. ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» створене з метою одержання прибутку від господарської діяльності для задоволення інтересів акціонерів і членів трудового колективу.

Предметом діяльності Товариства є [25]:

- розробка проектно - кошторисної та конструкторської документації, розробка технологічних та конструкторських рішень у різних галузях;
- обслуговування будівництва, експлуатація та ремонт житлово-побутових, соціально-культурних, промислових та агропромислових об'єктів машинами, будівельними механізмами, тощо;
- виготовлення та реалізація виробів з металу, пластмас;
- капітальний, поточний і заявочний ремонт, технічне обслуговування та діагностика і експертна оцінка технічного стану техніки, вантажних та легкових автомобілів, агрегатів, вузлів, пристроїв, електромеханічного обладнання, будівельної, обчислювальної, побутової та іншої техніки;
- виготовлення та реставрація пристроїв, причіпного та навісного обладнання до технічних засобів, запасних частин, вузлів, інших пристроїв, що належать підприємствам, організаціям, населенню, розробка і виготовлення обладнання для технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів та товарів широкого вжитку;
- ремонт побутової техніки, в тому числі перемотування електродвигунів;
- застосування прогресивних форм і методів організації виробництва та впровадження досягнень науково-технічного прогресу;
- виготовлення та реалізація товарів народного споживання та інше;
- організація підготовки виробництва, здійснення технічного переозброєння діючих та створення нових потужностей, проведення будівельно-монтажних, ремонтних та реставраційних робіт в промисловості та житлі;
- вивчення кон'юнктури товарних ринків, потреб юридичних та фізичних осіб в товарах широкого вжитку, іншої продукції та послугах та, при можливості, їх виготовлення та реалізація;
- реалізація продукції та товарів через торговельну мережу, товарні біржі, посередників та інших споживачів;
- надання транспортних послуг суб'єктам підприємницької діяльності, юридичним та фізичним особам для перевезення вантажів;

- забезпечення поставок вузлів, деталей, агрегатів і т.д. замовникам;
- проведення всіх форм рекламних заходів, організація виставок, аукціонів, випуск та реалізація буклетів, плакатів брошур, учбово - наукових посібників та іншої друкованої продукції, тощо;
- купівля та реалізація на внутрішньому та зовнішньому ринках запчастин, продукції, товарів комплектуючих, напівфабрикатів та технологій, а також автотранспортних засобів;
- ведення торговельно-закупівельної діяльності, виробництво, придбання, переробка та реалізація сировини та матеріалів, в т.ч. промислової та сільськогосподарської продукції;
- організація мережі оптової та роздрібної торгівлі, будівництво та організація магазинів, кіосків, виїзної торгівлі та інших об'єктів обслуговування населення;
- створення автозаправних станцій, автостоянок, кемпінгів та їх експлуатація;
- збирання, заготівля, купівля та реалізація брухту та відходів кольорових та чорних металів;
- організація навчання кадрів, в тому числі обслуговуючого персоналу, участь і проведення нарад, конференцій, семінарів, стажування на підприємствах, організаціях України та за її межами;
- інші види діяльності, не заборонені законодавством України.

Товариство самостійно планує свою діяльність та визначає перспективу розвитку, виходячи з попиту на послуги, на вироблену продукцію, роботи та необхідність забезпечення виробничого та соціального розвитку Товариства, а також підвищення доходів власників іменних цінних паперів акціонерного товариства, для чого складає договори, угоди, контракти укладені із споживачами, покупцями продукції, послуг, робіт та постачальниками матеріально - технічних ресурсів та товарів.

Підприємство виготовляє таку продукцію, як:

- установка вакуумного водопониження УВВ-3А-6, яка використовується для зниження рівня ґрунтових вод з продуктивністю 6,2 л/с;

- розчинонасос, що використовується для нанесення готового розчину на поверхню стін з продуктивністю 2-4 куб.м/год;

- нестандартне обладнання: ворота, ящики, металеві двері, віконні рами, решітки, металеві будки та інші вироби з металу по бажанню замовника і згідно з можливістю;

- запасні частини до сільськогосподарських машин: зірочки, леміші, вали, осі та інші деталі до сільськогосподарських машин;

- металеві форми.

Конкурентами ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» є підприємства, які виготовляють нестандартне обладнання до сільськогосподарських машин.

Основними замовниками продукції товариства є: ПАТ «Південспецатоменергомонтаж», ПрАТ «Хмельницьке шляхово-будівельне управління», ТОВ «Хмельницькзалізобетон», ТДВ «Бетонекс», ТОВ «Житомирзалізобетон», ТОВ «Демидівський граніт».

Сировину для виробництва використовується вітчизняного виробника, основні постачальники сировини: Вінницька філія ТОВ «Метал холдінг трейд», ТОВ «АВ метал груп», ТОВ «Метінвест», ТОВ «Метал холдінг», ПАТ Житомирська філія «УГМК», ТОВ «Ліапазон експрес», ТОВ «Металобазис колекс», ТОВ «ВІКАНТ».

Конкурентами є підприємства, які виготовляють нестандартне обладнання до с/г машин, як правило «Агромаші». Підприємство постійно вивчає ринок, аналізує його. І опираючись на позицію маркетингової діяльності підприємство розглядає ринок як сукупність реальних потенційних покупців товару.

Підприємство застосовує диференційований маркетинг. Це означає, що підприємство представлене на кількох сегментах ринку і для кожного з них розробляє специфічний комплекс маркетингу (наприклад : виготовляючи товари будівельного призначення та виготовляючи вироби для переробних підприємств і приватних замовників). Зрозуміло, що така стратегія орієнтується на специфічні потреби окремих груп споживачів.

Відповідно до того, що підприємство виготовляє дещо специфічну продукцію, організації виготовлення передують ретельне визначення попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках. Опираючись на те, що підприємство дотримується стратегії і тактики маркетингу, застосовується такий засадний принцип виробничо - господарської діяльності: спочатку дізнатися, який товар, з якими споживчими властивостями, за якими цінами, в якій кількості та де саме хоче придбати потенційний покупець, і лише тоді планувати і організувати його виробництво.

ПрАТ «ВЗ «Будмаш» є єдиним підприємством в Україні, яке випускає установки вакуумного водозниження УВВ-3А-6КМ, які використовуються при обслуговуванні нафтопроводу «Дружба», для відкачування великих обсягів води з районів стихійного лиха, із затоплених котлованів, для пониження рівня ґрунтових вод при спорудженні будівельних об'єктів, для осушування болота.

Товариство здійснює володіння, користування і розпорядження своїм майном відповідно до цілей своєї діяльності.

Підприємство має таку структуру:

- цех №1 - механічний;
- цех №2 - збірний;
- цех №3 - заготівельний;
- цех №4 – ремонтно-механічна дільниця;
- цех №5 – енергетична дільниця.

Істотними проблемами, які впливають на діяльність ПрАТ «ВЗ «Будмаш» є зростання податків, застаріла техніка, недостатність обігових коштів та велика конкуренція. Для ПрАТ «ВЗ «Будмаш» залишається необхідним реалізація залишків готової продукції, термінове вжиття заходів щодо погашення дебіторської заборгованості підприємства.

2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022 рр.

Кожне підприємство самостійно відповідає за свою діяльність та приймає рішення щодо свого подальшого розвитку. У результаті виживає той, хто найефективніше використовує наявні ресурси з метою максимізації прибутку від господарської діяльності. Це робить акцент на значення аналізу фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Методика аналізу діяльності підприємства охоплює оцінку фінансових результатів та фінансового стану підприємства, основних факторів, які впливають на ці результати, обсягу та витрати виробництва та реалізації продукції, ефективності використання ресурсів.

Метою аналізу є проста та наочна оцінка динаміки розвитку підприємства та його фінансового стану. Основними методами аналізу фінансової діяльності є: горизонтальний, вертикальний, трендовий аналіз і аналіз за допомогою фінансових коефіцієнтів.

Горизонтальний аналіз полягає у порівнянні кожного показника поточного періоду з минулим.

Вертикальний (структурний) аналіз визначає структуру висхідних фінансових показників, розкриваючи вплив кожної позиції звітності на загальний результат.

Трендовий аналіз порівнює кожний показник звітності з попередніми періодами та виявляє основну тенденцію його динаміки, що є незалежною від випадкових впливів окремих періодів.

Аналіз відносних показників (фінансових коефіцієнтів) включає розрахунок числових відношень показників різних форм звітності для визначення зв'язку між ними. Фінансові коефіцієнти є основою для факторного аналізу фінансового стану підприємства.

За допомогою фінансового аналізу, використовуючи методи вертикального та горизонтального аналізу фінансових звітів, ми можемо проаналізувати майновий стан та фінансові результати ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» на основі їх фінансової звітності, наведеної в додатку Б.

Таблиця 2.3 – Аналіз майнового стану та фінансових результатів ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Зміна значень 2022р. порівняно із 2020р.		Зміна значень 2022р. порівняно із 2021р.	
				Абсолютна	Темп приросту, %	Абсолютна	Темп приросту, %
Загальна вартість майна, тис. грн.	17135,50	17588,00	18230,50	1095,00	6,39	642,50	3,65
Власний капітал, тис. грн.	12190,50	11780,50	11102,50	-1088,00	-8,92	-678,00	-5,76
Залучений капітал, тис. грн.	4945,00	5807,50	7128,00	2183,00	44,15	1320,50	22,74
Оборотні активи, тис. грн.	249,50	897,00	1697,50	1448,00	580,36	800,50	89,24
Необоротні активи, тис. грн.	16886,00	16691,00	16533,00	-353,00	-2,09	-158,00	-0,95
Чистий дохід, тис. грн.	3661,00	4246,00	1655,00	-2006,00	-54,79	-2591,00	-61,02
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4069,00	4893,00	2621,00	-1448,00	-35,59	-2272,00	-46,43
Валовий прибуток, тис. грн.	-408,00	-647,00	-966,00	-558,00	136,76	-319,00	49,30
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	233,00	-896,00	-447,00	-680,00	-291,85	449,00	-50,11
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	125,00	-893,00	-447,00	-572,00	-457,60	446,00	-49,94
Чистий прибуток, тис. грн.	89,00	-877,00	-447,00	-536,00	-602,25	430,00	-49,03

З таблиці 2.3 видно, що загальна вартість майна ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» в 2022р. склала 18230,5 тис. грн., що на 6,39% більше порівняно із 2020р. та на 3,65% порівняно із 2021р. З метою виявлення причин зростання майна доцільно проаналізувати джерела формування майна ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш».

Аналіз джерел фінансування майна ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» показав, що активи фінансувались за рахунок власного капіталу та залученого капіталу, який складався з поточних зобов'язань. При цьому частка власного капіталу перевищує частку залученого, як видно з рис.2.4. Дане явище є досить позитивним.

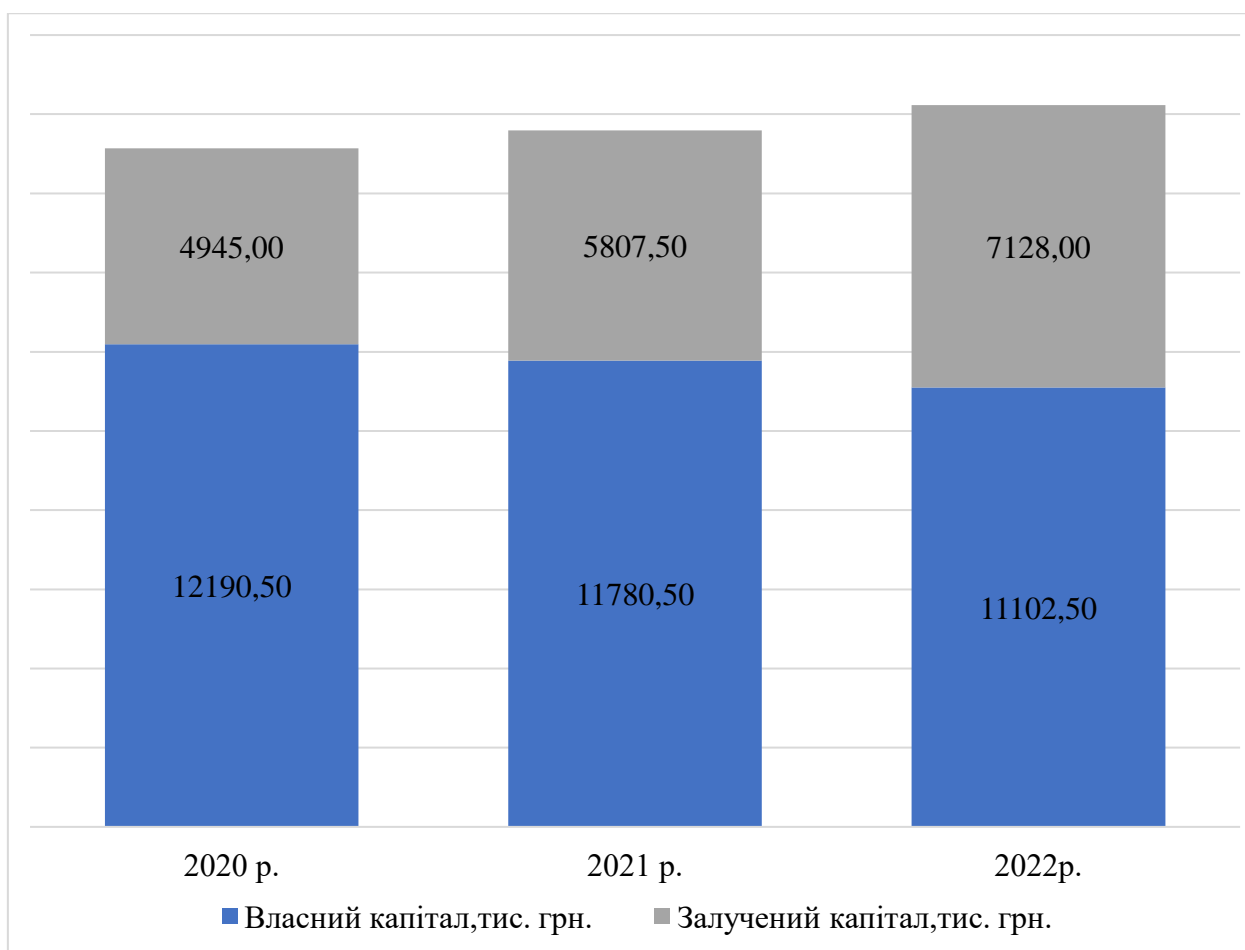


Рисунок 2.4 – Джерела фінансування майна ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» в 2020-2022 рр.

На ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» спостерігається таке негативне явище, як зменшення власного капіталу, спричинене отриманням непокритого збитку. Власний капітал ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» в 2022р. склав 11102,5 тис.грн., що на 8,92% менше порівняно із 2020р. та на 5,76% - порівняно із 2021р.

Разом з тим залучений капітал ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» мав динаміку зростання. Залучений капітал ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» в 2022р. склав 7128 тис. грн., що на 44,15% більше порівняно із 2020р. та на 22,74% - порівняно із 2021р.

Отже, ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» варто звернути увагу на оптимізацію джерел фінансування майна.

Склад майна підприємства наведено на рис. 2.5, з якого видно, що протягом 2020-2022рр. майно підприємства складало оборотні та необоротні активи.

Більшу частку в активах займають необоротні активи, середньорічна вартість яких в 2022р. склала 16533 тис. грн., що на 2,09% менше порівняно із 2020р. та на 0,95% - порівняно із 2021р. Необоротні активи ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» склались протягом аналізованого періоду з основних засобів. Зважаючи на те. Що це машинобудівне підприємство, така структура активів підприємства є задовільною.

Спостерігається тенденція збільшення величини оборотних активів в 2022р. порівняно із 2020-2021рр. В 2022р. вартість оборотних активів ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» склала 169,5 тис. грн., що на 580,36% більше порівняно із 2020р. та на 89,24% більше – порівняно із 2021р.

Отже, ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» варто покращувати майновий стан шляхом активного оновлення основних засобів та нарощення власного капіталу.

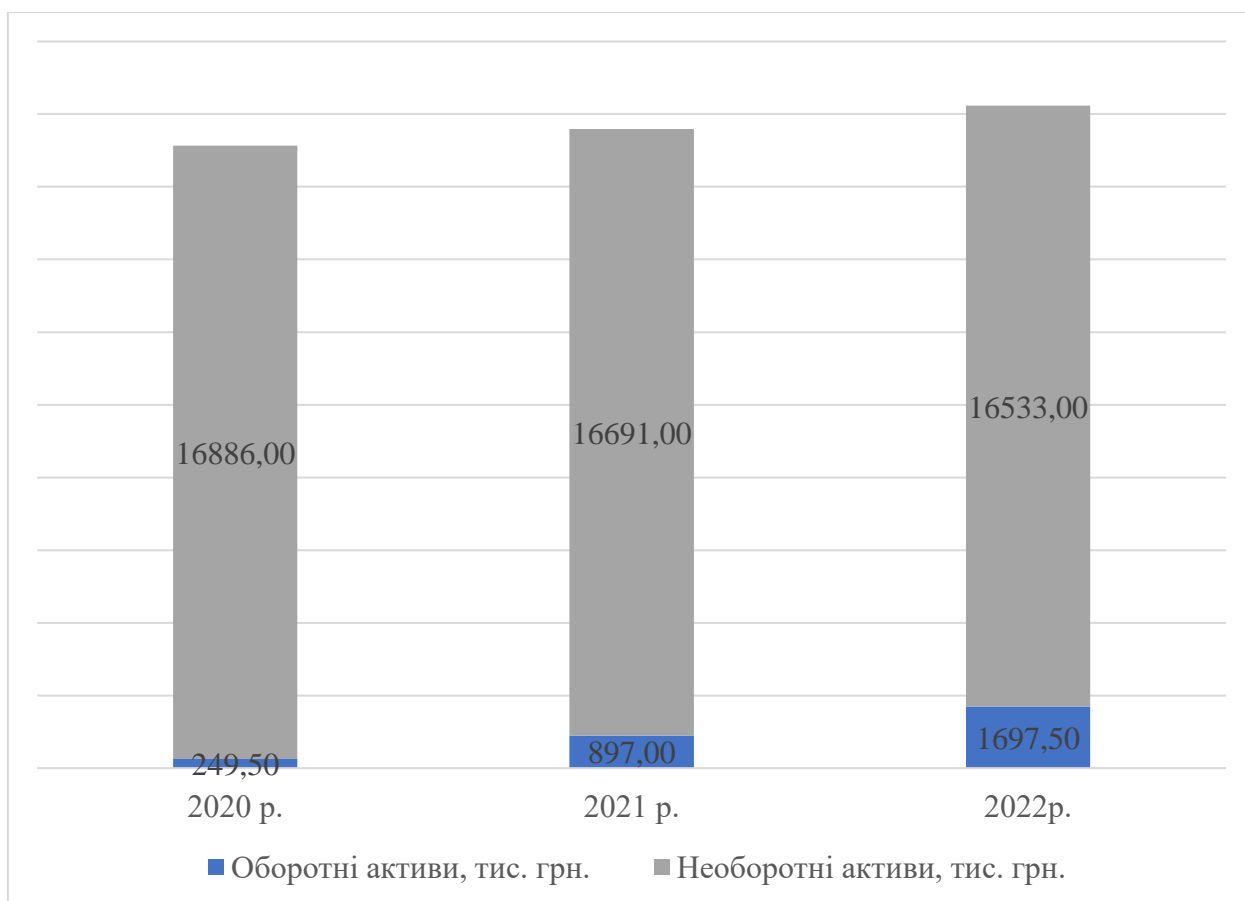


Рисунок 2.5 – Склад майна ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022 рр.

Фінансові результати ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. наведено на рис. 2.6, з якого видно, що спостерігається погіршення цих показників. Зокрема, як видно з таблиці 2.1, чистий дохід ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» в 2022р. склав 1655 тис. грн, що на 54,79% менше порівняно із 2020р. та на 61,02% менше порівняно із 2021р.

Негативним є те, що обсяги чистого доходу протягом 2020-2022рр. є меншими за розмір собівартості реалізованої продукції. Так, якщо в 2022р. чистий дохід ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» склав 1655 тис. грн, то собівартість – 2621 тис. грн.

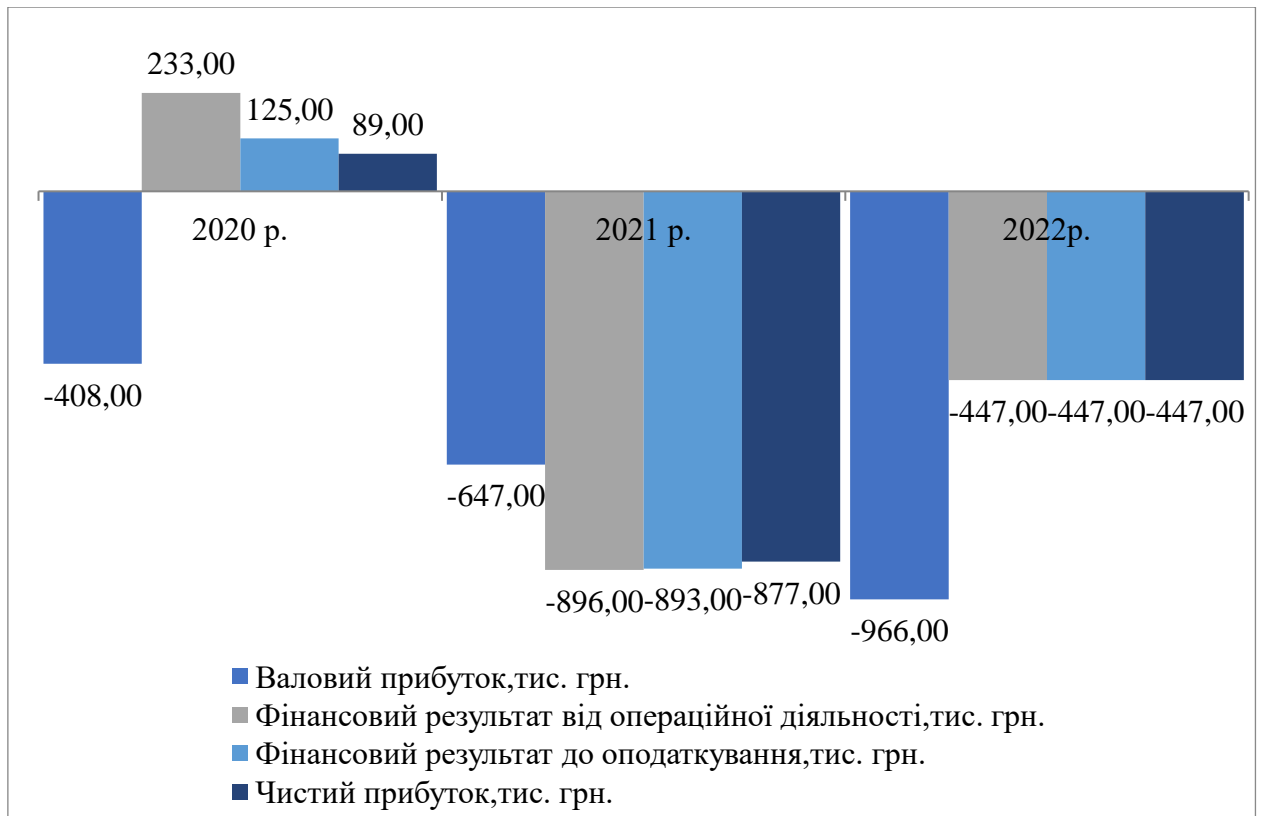


Рисунок 2.6 – Фінансові результати ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022 рр.

У зв'язку із цим спостерігається отримання ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» протягом 200-2022рр. валового збитку.

В 2022р. валовий збиток склав 966 тис. грн, що на 136,76% більше порівняно із 2020р. та на 49,3% більше порівняно із 2021р.

Відбулось погіршення значення й фінансового результату від операційної діяльності. Якщо в 2020р. фінансовим результатом від операційної діяльності був прибуток в розмірі 233 тис. грн, то в 2021-2022 рр. – збиток. Фінансовий результат від операційної діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» в 2022р. склав 447 тис. грн. збитку, що на 50,11% менше порівняно із 2021р.

Аналогічну динаміку мали фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток. В 2022р. чистий збиток ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»

склав 477 тис. грн, тоді як в 2020р. ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» отримало чистий прибуток в розмірі 89 тис. грн.

Отже, ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» варто вжити заходів щодо Проаналізуємо показники, які характеризують фінансову стійкість ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш».

Розрахуємо коефіцієнт автономії ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою [21]:

$$Ka = \frac{BK}{K}, \quad (2.1)$$

де BK – власний капітал підприємства;

K – вартість капіталу підприємства.

$$2020p.: Ka = \frac{12190,50}{17588,00} = 0,71;$$

$$2021p.: Ka = \frac{11780,50}{17588,00} = 0,67;$$

$$2022p.: Ka = \frac{11102,50}{18230,5} = 0,61.$$

Розрахуємо коефіцієнт концентрації залученого капіталу ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою [21]:

$$K_{\text{конц}_{\text{ЗК}}} = \frac{ЗК}{K}, \quad (2.2)$$

де ЗК – залучений капітал підприємства.

$$2020\text{р.}: K_{\text{конц}}_{3K} = \frac{4945,00}{17135,50} = 0,29;$$

$$2021\text{р.}: K_{\text{конц}}_{3K} = \frac{5807,5}{17588,00} = 0,33;$$

$$2022\text{р.}: K_{\text{конц}}_{3K} = \frac{7128}{18230,50} = 0,39.$$

Розрахуємо коефіцієнт фінансового ризику ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою [21]:

$$K_{\text{фр}} = \frac{3K}{BK}, \quad (2.3)$$

$$2020\text{р.}: K_{\text{фр}} = \frac{4945,00}{12190,50} = 0,41;$$

$$2021\text{р.}: K_{\text{фр}} = \frac{5807}{11780,50} = 0,49;$$

$$2022\text{р.}: K_{\text{фр}} = \frac{7128}{11102,50} = 0,64.$$

Визначимо коефіцієнт маневрування власного капіталу ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою [21]:

$$K_M = \frac{BK - HA}{BK}, \quad (2.4)$$

де BK – власний капітал підприємства;

HA – середньорічна вартість необоротних активів підприємства.

$$2020\text{р.}: K_M = \frac{12190,50 - 16886,00}{12190,50} = -0,39;$$

$$2021\text{р.}: K_m = \frac{11780,50 - 16691,00}{11780,50} = -0,42;$$

$$2022\text{р.}: K_m = \frac{11102,50 - 16533,00}{11102,50} = 0,49.$$

Визначимо коефіцієнт забезпеченості власними активами ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою [21]:

$$K_{заб} = \frac{BK - HA}{OA}, \quad (2.5)$$

де OA – середньорічна вартість оборотних активів підприємства.

$$2020\text{р.}: K_{заб} = \frac{12190,50 - 16886,00}{249,5} = -18,82;$$

$$2021\text{р.}: K_{заб} = \frac{11780,50 - 16691,00}{897} = -5,47;$$

$$2022\text{р.}: K_{заб} = \frac{11102,50 - 16533,00}{1697,5} = -3,20.$$

Одним із завдань менеджменту підприємства у процесі його функціонування є забезпечення стійкого фінансового стану, що дозволяє ефективно функціонувати на ринку, бути привабливим для інвесторів та надійним кредитором. Досягти цього неможливо без здійснення аналізу та забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт швидкої ліквідності ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою [21]:

$$K_{лшв} = \frac{OA - З}{ПЗ}, \quad (2.6)$$

де З – запаси підприємства;

$$2020\text{р.: } K_{\text{лив}} = \frac{249,5 - 233,5}{4848,5} = 0,19;$$

$$2021\text{р.: } K_{\text{лив}} = \frac{897 - 345,5}{5790} = 0,15;$$

$$2022\text{р.: } K_{\text{лив}} = \frac{1697,5 - 598,5}{7128} = 0,15.$$

Розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою [21]:

$$K_{\text{ла}} = \frac{\text{ГК} + \text{ПФІ}}{\text{ПЗ}}. \quad (2.7)$$

$$2020\text{р.: } K_{\text{лабс}} = \frac{16}{4848,5} = 0,003;$$

$$2021\text{р.: } K_{\text{лабс}} = \frac{33}{5790} = 0,006;$$

$$2022\text{р.: } K_{\text{лабс}} = \frac{51}{7128} = 0,007.$$

Оцінимо показники ділової активності ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш».

Розрахуємо коефіцієнт оборотності активів ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою [21]:

$$K_{\text{об}_A} = \frac{\text{ЧД}}{A}, \quad (2.8)$$

$$2020\text{р.: } K_{\text{об}_A} = \frac{3661}{17135,50} = 0,21(\text{оборотів});$$

$$2021\text{р.}: Kоб_A = \frac{4246}{17588,00} = 0,24(\text{оборотів});$$

$$2022\text{р.}: Kоб_A = \frac{1655}{18230,50} = 0,09(\text{оборотів}).$$

Розрахуємо коефіцієнт оборотності оборотного капіталу ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою [21]:

$$Kоб_{OA} = \frac{ЧД}{OA}, \quad (2.9)$$

$$2020\text{р.}: Kоб_{OA} = \frac{3661}{249,5} = 14,67(\text{оборотів});$$

$$2021\text{р.}: Kоб_{OA} = \frac{4246}{897} = 4,73(\text{оборотів});$$

$$2022\text{р.}: Kоб_{OA} = \frac{1655}{1697,5} = 0,97(\text{оборотів}).$$

Розрахуємо коефіцієнт оборотності власного капіталу ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою [21]:

$$Kоб_{BK} = \frac{ЧД}{BK}, \quad (2.10)$$

$$2020\text{р.}: Kоб_{BK} = \frac{3661}{12190,5} = 0,3(\text{оборотів});$$

$$2021\text{р.}: Kоб_{BK} = \frac{4246}{11780,5} = 0,36(\text{оборотів});$$

$$2022\text{р.}: Kоб_{BK} = \frac{1655}{11102,5} = 0,15(\text{оборотів}).$$

Негативні тенденції формування майна та фінансових результатів призвели до суттєвого погіршення й відносних показників, які характеризують фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансової діяльності ПрАТ “Вінницький завод “Будмаш” за показниками фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Зміна значень 2022р. порівняно із 2020р.		Зміна значень 2022р. порівняно із 2020р.	
				Абсо- лютна	Темп при- росту,%	Абсо- лютна	Темп при- росту,%
Коефіцієнт автономії	0,71	0,67	0,61	-0,10	-14,40	-0,06	-9,08
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,29	0,33	0,39	0,10	35,49	0,06	18,41
Коефіцієнт фінансового ризику	0,41	0,49	0,64	0,24	58,27	0,15	30,23
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,39	-0,42	-0,49	-0,10	26,99	-0,07	17,34
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	-18,82	-5,47	-3,20	15,62	-83,00	2,28	-41,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,188	0,150	0,154	-0,034	-18,032	0,004	2,669
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,006	0,007	0,004	116,815	0,001	25,536
Коефіцієнт оборотності активів	0,21	0,24	0,09	-0,12	-57,51	-0,15	-62,40
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	14,67	4,73	0,97	-13,70	-93,36	-3,76	-79,40
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,30	0,36	0,15	-0,15	-50,36	-0,21	-58,64

З таблиці 2.4 видно, що фінансовий стан ПрАТ “Вінницький завод “Будмаш” за показниками фінансової стійкості є недостатньо задовільним. Коефіцієнт автономії, значення якого має складати не менше 0,5, в 2022р. склав 0,61, тобто 61% усього капіталу підприємства є власним. Показник відповідає нормативному значенню, проте має негативну динаміку розвитку, оскільки спостерігається його зменшення. В 2022р. коефіцієнт автономії зменшився на 14,4% порівняно із 2020р. та на 9,08% – порівняно із 2021р.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу в 2022р. склав 0,39, тобто 39% усього капіталу ПрАТ “Вінницький завод “Будмаш” є залученим. Частка залученого капіталу в загальній вартості капіталу мала тенденцію до зростання і в 2022р. зросла на 35,49% порівняно із 2020р. та на 18,41% - порівняно із 2021р.

Відповідно відбулось зростання й коефіцієнта фінансового ризику. Протягом 2020- 2022рр. зріс з 0,41 до 0,64.

Разом з тим, на ПрАТ “Вінницький завод “Будмаш” погіршилися значення коефіцієнта маневреності власного капіталу та коефіцієнта забезпеченості власними оборотними активами. На ПрАТ “Вінницький завод “Будмаш” протягом 2020-2022рррр. Був відсутній власний оборотний капітал. Це спричинило від’ємні значення коефіцієнта маневреності власного капіталу та коефіцієнта забезпеченості власними оборотними активами.

Покращувати потрібно підприємству й показники ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2022р. склав лише 0,154, що на 18,032% менше порівняно із 2020р. проте тіршки більше - порівняно із 2021р. Значення цього показника є суттєво нижчим за нормативне. Критично низьким є й значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ПрАТ “Вінницький завод “Будмаш”. В 2022р. значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ПрАТ “Вінницький завод “Будмаш” склало 0,007.

Якщо розглядати коефіцієнти оборотності, то можна помітити, що їх значення в 2022р. погіршилось порівняно із 2020-2021рр. Коефіцієнт

оборотності активів ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» в 2022р. склав 0,09 оборотів, що на 57,51% менше порівняно із 2020р. та на 62,4% менше порівняно із 2021р.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» в 2022р. склав 0,97 оборотів, що на 93,36% менше порівняно із 2020р. та на 79,4% менше порівняно із 2021р.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» в 2022р. склав 0,15 оборотів, що на 50,36% менше порівняно із 2020р. та на 58,64% - порівняно із 2021р.

Отже, проведений аналіз фінансового ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. показав, що на підприємстві спостерігається зростання вартості майна, погіршення фінансових результатів, показників фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності.

Таким чином, ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» варто покращувати ефективність використання наявних ресурсів, покращувати фінансові результати, підвищувати рівень ліквідності та фінансової стійкості, що дозволить покращити його фінансове становище.

2.4 Аналіз ознак кризового стану ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022 рр

Ефективність антикризового управління можна оцінити за наявністю чи відсутністю ознак банкрутства підприємства.

Використовуючи модель Альтмана, розрахуємо імовірність банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» , використовуючи формулу (1.1).

За формулою (1.1) розрахуємо ймовірність банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»:

$$2020р. Z_a = 1,2 \times 0,01 + 1,4 \times (-0,2) + 3,3 \times 0,01 + 0,6 \times 3,23 + 1 \times 0,21 = 1,93;$$

$$2021\text{р. } Z_a = 1,2 \times 0,05 + 1,4 \times (-0,22) + 3,3 \times -0,051 + 0,6 \times 2,7 + 1 \times 0,24 = 1,45;$$

$$2022\text{р. } Z_a = 1,2 \times 0,09 + 1,4 \times (-0,25) + 3,3 \times (-0,025) + 0,6 \times 2,19 + 1 \times 0,09 = 1,09.$$

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. за моделлю Альтмана

Показник	Значення		
	2020р.	2021р.	2022р.
Частка оборотних засобів в активах	0,01	0,05	0,09
Рентабельність активів за нерозподіленим прибутком	-0,20	-0,22	-0,25
Рентабельність активів за прибутком від реалізації	0,01	-0,051	-0,025
Коефіцієнт покриття	3,23	2,70	2,19
Віддача активів	0,21	0,24	0,09
Z Альтмана	1,93	1,45	1,09
Імовірність банкрутства	висока	дуже висока	дуже висока

Зважаючи на рекомендовані значення можна зробити висновок, що на ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» в 2020 році за моделлю Альтмана висока імовірність банкрутства, а в 2021-2022рр. – досить висока.

Оцінимо імовірність банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за моделлю Тафлера.

Використовуючи дані, наведені в таблиці 2.6, за формулою (1.2) розрахуємо імовірність банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр.:

$$2020\text{р. } Z_T = 0,53 \times 0,05 + 0,13 \times 0,05 + 0,18 \times 0,28 + 0,16 \times 0,21 = 0,12;$$

$$2021\text{р. } Z_T = 0,53 \times -0,15 + 0,13 \times 0,15 + 0,18 \times 0,33 + 0,16 \times 0,24 = 0,04;$$

$$2022\text{р. } Z_T = 0,53 \times (-0,06) + 0,13 \times 0,24 + 0,18 \times 0,39 + 0,16 \times 0,09 = 0,08.$$

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для оцінки ймовірності банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. за моделлю Тафлера

Показник	Значення		
	2020р.	2021р.	2022р.
Рентабельність короткострокових зобов'язань за операційним прибутком	0,05	-0,15	-0,06
Частка оборотних активів в зобов'язаннях	0,05	0,15	0,24
Частка короткострокових зобов'язань в активах	0,28	0,33	0,39
Віддача активів	0,21	0,24	0,09
Z Тафлера	0,12	0,04	0,08
Імовірність банкрутства	висока	висока	висока

Оскільки величина Z - рахунку ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» в 2020-2022рр. менше 0,3, то це свідчить що на ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» наявні ознаки банкрутства.

Оцінимо імовірність банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за моделлю Ліса.

Використовуючи дані таблиці 2.7 та формулу (1.3) оцінимо імовірність банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»:

$$2020\text{р. } Z_L = 0,063 \times 0,015 + 0,092 \times 0,014 + 0,057 \times (-0,202) + 0,001 \times 2,465 = 0,002;$$

$$2021\text{р. } Z_L = 0,063 \times 0,051 + 0,092 \times -0,051 + 0,057 \times (-0,220) + 0,001 \times 2,028 = -0,012;$$

$$2022\text{р. } Z_L = 0,063 \times 0,093 + 0,092 \times (-0,025) + 0,057 \times (-0,249) + 0,001 \times 1,558 = -0,009.$$

Таблиця 2.7 - Вихідні дані для прогнозування банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. за моделлю за моделлю Ліса

Показник	Значення		
	2020р.	2021р.	2022р.
Частка оборотних активів в активах	0,015	0,051	0,093
Рентабельність активів за операційним прибутком	0,014	-0,051	-0,025
Рентабельність активів за нерозподіленим прибутком	-0,202	-0,220	-0,249
Співвідношення власного та залученого капіталу	2,465	2,028	1,558
Z Ліса	0,002	-0,012	-0,009
Імовірність банкрутства	висока	висока	висока

Зважаючи на те, що граничне значення для цієї моделі дорівнює 0,037, на ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» у 2020-2022рр. висока імовірність банкрутства за моделлю Ліса.

Оцінимо імовірність банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за моделлю Спрінгейта.

Таблиця 2.8 - Вихідні дані для прогнозування банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. за моделлю Спрінгейта

Показник	Значення		
	2020р.	2021р.	2022р.
Частка робочого капіталу в активах	-0,27	-0,28	-0,30
Рентабельність активів за прибутком до оподаткування	0,01	-0,051	-0,025
Рентабельність короткострокових зобов'язань за прибутком до оподаткування	0,05	-0,15	-0,06
Оборотність активів	0,21	0,24	0,09
Z Спрінгейта	-0,14	-0,45	-0,39
Імовірність банкрутства	висока	висока	висока

Використовуючи дані таблиці 2.8 та формулу (1.4) оцінимо імовірність банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»:

$$2020\text{р. } Z_c = 1,03 \times -0,27 + 3,07 \times 0,01 + 0,66 \times 0,05 + 0,4 \times 0,21 = -0,14;$$

$$2021\text{р. } Z_c = 1,03 \times -0,28 + 3,07 \times -0,051 + 0,66 \times -0,15 + 0,4 \times 0,24 = -0,45;$$

$$2022\text{р. } Z_c = 1,03 \times -0,3 + 3,07 \times (-0,025) + 0,66 \times (-0,06) + 0,4 \times 0,09 = -0,39.$$

Оскільки в 2020-2022рр. результат за цією моделлю є від'ємним, це свідчить про те, що ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» має високу імовірність банкрутства за моделлю Спрінгейта.

Оцінимо імовірність ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за моделлю Терещенка.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для прогнозування банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. за моделлю Терещенка

Показник	2020р.	2021р.	2022р.
Відношення грошових надходжень до зобов'язань	0,74	0,73	0,23
Відношення вартості майна до зобов'язань	3,47	3,03	2,56
Відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	0,01	-0,05	-0,02
Відношення чистого прибутку до чистого доходу	0,02	-0,21	-0,27
Відношення виробничих запасів до виручки	0,06	0,08	0,36
Відношення виручки до активів	0,21	0,24	0,09
Показник Терещенка	1,60	-0,14	-0,93
Імовірність банкрутства за моделлю Терещенка	фінансова стійкість порушена	відсутня	відсутня

Як видно з таблиці 2.9, за моделлю О. Терещенка ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» також є потенційним банкрутом.

Оцінимо імовірність банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за показниками Бівера.

Розрахуємо коефіцієнт У.Бівера ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою (1.7):

$$2020\text{р.: } K\bar{b} = \frac{89 - 200}{96,5 + 4848,5} = -0,02;$$

$$2021\text{р.: } K\bar{b} = \frac{-877 - 158}{17,5 + 5790} = -0,18;$$

$$2022\text{р.: } K\bar{b} = \frac{-447 - 177}{0 + 7128} = -0,09.$$

Розрахуємо рентабельність активів ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою (1.8):

$$2020\text{р.: } Kp_A = \frac{89}{17135,50} \times 100\% = 0,52\%;$$

$$2021\text{р.: } Kp_A = \frac{-877}{17588,00} \times 100\% = -4,99\%;$$

$$2022\text{р.: } Kp_A = \frac{-477}{18230,50} \times 100\% = -2,45\%.$$

Розрахуємо коефіцієнт фінансового левериджу ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою (1.9):

$$2020\text{р.: } K\phi_l = \frac{4945,00}{17135,50} = 0,29;$$

$$2021\text{р.: } K\phi_l = \frac{5807,5}{17588,00} = 0,33;$$

$$2022\text{р.}: K\phi_l = \frac{7128}{18230,50} = 0,39.$$

Розрахуємо коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою (1.10):

$$2020\text{р.}: Kna_{\text{ЧОК}} = \frac{12190,50 - 16886,00}{17135,5} = -0,27;$$

$$2021\text{р.}: Kna_{\text{ЧОК}} = \frac{11780,50 - 16691,00}{17588} = -0,28;$$

$$2022\text{р.}: Kna_{\text{ЧОК}} = \frac{11102,50 - 16533,00}{18230,5} = -0,3.$$

Розрахуємо коефіцієнт покриття зобов'язань ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за формулою (1.10):

$$2020\text{р.}: Kna = \frac{249,5}{4848,5} = 0,05;$$

$$2021\text{р.}: Kna = \frac{897}{5790} = 0,15;$$

$$2022\text{р.}: Kna = \frac{1697,5}{7128} = 0,24.$$

Узагальнимо усі розраховані показники в таблиці. З таблиці 2.10 видно, що і за показниками Бівера ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» має високу імовірність банкрутства.

Зважаючи на дані таблиці 1.2 видно, що за всіма показниками Бівера на ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр існує імовірність банкрутства підприємства протягом 1 року.

Таблиця 2.10– Прогнозування банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. за показниками Бівера

Показник	2020р.	2021р.	2022р.
Коефіцієнт Бівера	-0,02	-0,18	-0,09
Рентабельність активів	0,52	-4,99	-2,45
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,29	0,33	0,39
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	-0,27	-0,28	-0,30
Коефіцієнт покриття	0,05	0,15	0,24

Таким чином, проведений аналіз стану антикризового управління на ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. показав, що на ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» здійснюється неефективне антикризове управління. ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» загрожує висока імовірність банкрутства, підприємство не має капіталу для накопичення, не має коштів для покриття поточних зобов'язань, відсутній власний оборотний капітал. За усіма дискримінантними моделями (як іноземними, так і вітчизняними) ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» також має високу імовірність банкрутства.

Отже, ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» варто терміново впроваджувати систему антикризового управління, переглянути асортиментну політику.

Висновки до другого розділу

В цьому розділі проаналізовано стан антикризового управління на ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр.

Аналіз стану машинобудівної галузі показав, що в 2022р. 67% підприємств машинобудування отримували прибуток, тоді як 33% підприємств – збиток. В цілому динаміка розвитку підприємств

машинобудування відповідає динаміці розвитку підприємств промисловості в цілому. Разом з тим, підприємствам машинобудування варто вжити заходів щодо підвищення ефективності діяльності, збільшенні обсягів реалізації продукції.

Проведений аналіз фінансового ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. показав, що на підприємстві спостерігається зростання вартості майна, погіршення фінансових результатів, показників фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності.

Таким чином, ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» варто покращувати ефективність використання наявних ресурсів, покращувати фінансові результати, підвищувати рівень ліквідності та фінансової стійкості, що дозволить покращити його фінансове становище.

Проведений аналіз стану антикризового управління на ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. показав, що на ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» здійснюється неефективне антикризове управління. ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» загрожує висока імовірність банкрутства, підприємство не має капіталу для накопичення, не має коштів для покриття поточних зобов'язань, відсутній власний оборотний капітал.

За усіма дискримінантними моделями (як іноземними, так і вітчизняними) ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» також має високу імовірність банкрутства.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «БУДМАШ»

3.1 Пропозиції зі збільшення прибутку ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»

ПрАТ "Вінницький завод "Будмаш" потребує значного покращення своїх фінансових результатів. У сучасній ринковій економіці одним з ключових завдань керівників підприємств є максимізація прибутку, тобто підвищення ефективності використання капіталу. Власники капіталу та менеджери підприємства мають оцінювати усі управлінські рішення, порівнюючи витрати з прибутком, оскільки фінансові ресурси завжди обмежені, а отриманий прибуток служить джерелом для нових інвестицій і додаткового прибутку.

Отже, одним з ключових аспектів є поліпшення фінансового стану підприємства шляхом збільшення прибутків і зменшення витрат. Підвищення прибутковості можна досягти шляхом скорочення різноманітних витрат (адміністративних, витрат на збут та інших операційних витрат), а також через зростання валового прибутку.

Отримання прибутку в збитковому підприємстві, такому як ПрАТ "Вінницький завод Будмаш", може знадобитися після проведення комплексу заходів для виправлення фінансового стану. Ось декілька можливих стратегій, які можуть бути використані для зміни збиткової ситуації на прибуткову:

- Аналіз фінансових показників: Проведення детального аналізу фінансових показників підприємства для ідентифікації причин збитковості. Це може включати перегляд витрат, аналіз продажів, оцінку ефективності управління запасами, оптимізацію витрат тощо.

- Оптимізація виробництва: Поліпшення процесів виробництва, ефективне використання ресурсів, зменшення витрат на виробництво, підвищення продуктивності праці.

- Розробка стратегії збуту: Виділення переваг продукції, розширення або зміна маркетингових стратегій, пошук нових ринків, розвиток нових сегментів клієнтів.

- Фінансове планування: Ретельне фінансове планування, управління обіговими коштами, раціональне використання капіталу та ресурсів.

- Пошук додаткових джерел прибутку: Розгляд можливостей для впровадження нових продуктів або послуг, розвиток додаткових послуг для існуючих клієнтів, пошук нових партнерств та співпраці.

- Оптимізація управління: Покращення систем управління, впровадження ефективних стратегій управління змінами та розвитку. Підприємство може збільшити валовий прибуток шляхом зміни структури продукції, збільшення обсягів та ціни продукції, а також зниження собівартості реалізованої продукції. Аналіз рентабельності підприємства свідчить про тенденцію погіршення всіх показників рентабельності.

Для покращення ефективності виробничої, операційної, інвестиційної та фінансової діяльності рекомендується підвищити рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів та рентабельність активів. Це можна зробити, збільшуючи темпи зростання прибутку в порівнянні з темпами зростання ресурсів.

Усі ці показники в основному залежать від чистого прибутку. Таким чином, збільшення чистого прибутку може позитивно позначитися на фінансовому стані підприємства. Відповідно, при зміні чистого збитку ПрАТ "Вінницький завод "Будмаш" зможе перетворити збиток на прибуток та покращити своє фінансове положення.

Пошук нових партнерів, як в межах внутрішніх, так і зовнішніх ринків, і зміцнення позицій підприємства у відносинах з постійними партнерами є

стратегічним кроком, який впроваджується на кожному етапі діяльності підприємства.

На наш погляд, ПрАТ "Вінницький завод "Будмаш" потребує перегляду своєї стратегії входу на ринки збуту продукції. Зміна стратегії може сприяти зростанню обсягів продажу виробленої продукції підприємством.

Для аналізу ми можемо скористатися матрицею І. Ансоффа, яка є інструментом стратегічного менеджменту та допомагає вибрати оптимальні стратегії проникнення підприємства на ринки. Варто відзначити, що ця матриця дозволяє використовувати декілька стратегій інтенсивного росту одночасно.

Матриця Ансоффа є засобом класифікації товарів і ринків залежно від ступеня несподіваності щодо потенційних продажів або можливостей введення даної продукції на ринок, а також для розробки стратегії зростання підприємства (див. рис. 3.1).

	Ринки	Старі	Нові
Товар			
Старий		Проникнення на ринок	Розвиток ринку
Новий		Розробка товару	Диверсифікація

Рисунок 3.1 – Матриця І. Ансоффа

Матриця Ансоффа допомагає компаніям обирати оптимальні стратегії залежно від цілей та ресурсів підприємства, а також змін на ринку. Цей інструмент допомагає визначити напрями розвитку, які можуть бути найбільш ефективними для досягнення успіху на ринку.

За матрицею І. Ансоффа ПрАТ "Вінницький завод "Будмаш" може застосувати одну з таких альтернативних стратегій для зберігання і/або збільшення збуту:

1) проникнення на ринок- це план або набір дій, спрямованих на введення продукту чи послуги на ринок з метою здобуття певної частки в ньому або збільшення поточної участі підприємства в даному секторі. Ця стратегія може включати в себе такі методи, як розширення аудиторії, зниження цін, підвищення якості продукту, маркетингові кампанії, стратегічні партнерства тощо. Всі ці заходи спрямовані на досягнення конкурентних переваг і залучення уваги споживачів, щоб підприємство могло успішно входити на ринок і розвивати свою діяльність.;

2) розвиток ринку – це план або набір стратегічних дій, спрямованих на збільшення обсягів збуту на існуючих ринках або введення продукту/послуги на нові ринки з метою розширення потенційної аудиторії та збільшення частки у ринковій конкуренції. Ця стратегія може включати різноманітні підходи, такі як розширення географії продажів, залучення нових сегментів аудиторії, диференціація продукту чи послуги, розробка нових маркетингових стратегій, адаптація продукту до потреб нових ринків, а також пошук стратегічних партнерів для впровадження продукту на нових територіях.

Основна мета стратегії розвитку ринку полягає в збільшенні обсягів продажів або проникненні на нові ринки з метою зростання прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.;

3) розробка товару – це план або набір дій, спрямованих на створення нового продукту або поліпшення існуючого з метою задоволення потреб споживачів, збільшення конкурентоспроможності підприємства та розвитку бізнесу. Ця стратегія може включати в себе різні етапи, такі як дослідження ринку та аналіз потреб споживачів, концептуальний розробка продукту, проектування та тестування, виробництво, маркетингові стратегії та впровадження на ринок.

Головна мета стратегії розробки товару полягає у створенні продукту, який відповідає або перевершує очікування споживачів, пропонує нові функції або переваги, та здатний задовольнити попит на ринку, що дозволить підприємству зайняти більш стійку позицію серед конкурентів.;

4) диверсифікація –це стратегічний підхід, що полягає в розширенні діяльності підприємства шляхом введення нових продуктів або послуг на нові ринки, які не пов'язані з поточним бізнесом підприємства. Ця стратегія дозволяє зменшити ризики, пов'язані з залежністю від конкретного сектору чи ринку.

Диверсифікація може бути двох видів:

- Горизонтальна диверсифікація: Вона відбувається, коли підприємство розширює свою діяльність на нові ринки або сектори, що пов'язані або суміжні з їхнім поточним портфелем продуктів або послуг.

- Вертикальна диверсифікація: Цей вид передбачає розширення діяльності підприємства у суміжні сегменти постачання чи збуту, наприклад, від поставки сировини до виробництва готового продукту або навпаки, від продукції до роздрібного продажу.

Диверсифікація може бути стратегічним рішенням для підприємства, оскільки вона дозволяє розширити галузеву присутність, зменшити ризики, пов'язані з концентрацією на одному ринку чи продукті, а також забезпечити додаткові джерела прибутку через доступ до нових ринків та аудиторій. Однак успішність диверсифікації вимагає ретельного аналізу, планування та управління ризиками для забезпечення успішного впровадження нових напрямків бізнесу.

У такій складній ситуації для збиткового ПрАТ "Вінницький завод Будмаш", де спостерігається низький рівень оборотності та практично відсутня реалізація продукції, може бути цілком доцільною стратегія "Розвиток продукту" згідно матриці Ансоффа.

Така стратегія передбачає фокусування уваги на створенні нових продуктів або поліпшенні існуючих для відповіді на потреби ринку. У цьому випадку, звернення уваги на розробку нових, конкурентоздатних, та підходящих для ринку продуктів може відкрити нові можливості для підприємства.

Основна ідея полягає у тому, щоб змінити асортимент продукції або поліпшити якість продуктів таким чином, щоб привернути нових клієнтів або змусити існуючих клієнтів знову зацікавитися продукцією вашого підприємства.

Створення нової продукції для збиткового ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" може бути складним завданням, але важливо підходити до цього процесу систематично та стратегічно. Для цього в першу чергу необхідно здійснити ретельне дослідження ринку, вивчити потреби і сегменти, де є можливості для нових продуктів. Проаналізувати конкурентів та їхні пропозиції, зокрема їхні сильні та слабкі сторони.

ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" варто взаємодіяти з потенційними та існуючими клієнтами, щоб зрозуміти їхні потреби та вимоги до нових продуктів.

ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" варто також розглянути нові технології або підходи, які можна використовувати для виробництва продуктів більш ефективно або екологічно.

ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" варто розглянути можливість створення продукції, яка відрізняється від того, що пропонує конкуренція. Це може бути унікальна функціональність, дизайн, якість, обслуговування чи інші особливості.

Перед великим запуском нового продукту для уникнення ще більших збитків потрібно провести тестування на невеликому масштабі або запустити пілотний проект, щоб перевірити його прийняття на ринку та ефективність.

Важливим є розробка маркетингової стратегії, яка включатиме стратегії продажів, рекламу, позиціонування продукту на ринку та просування.

Україна має велику традицію у машинобудуванні та виробництві різноманітного устаткування. Деякі з найбільш затребуваних видів продукції в галузі машинобудування включають:

- Сільськогосподарська техніка: Трактори, комбайни, сільськогосподарські машини та обладнання для обробки землі, поливу та збирання врожаю.
- Металообробне обладнання: Токарні, фрезерні верстати, гідравлічні преси, металорізальні верстати, станки для обробки металу тощо.
- Енергетичне обладнання: Виробництво електрогенераторів, турбін, обладнання для відновлювальних джерел енергії (ветряні та сонячні електростанції).
- Транспортне обладнання: Вагони, локомотиви, частини для автотранспорту, авіаційне обладнання.
- Електротехнічне обладнання: Трансформатори, електродвигуни, електронагрівальні пристрої та інше обладнання для електроенергетики.
- Машини та устаткування для промисловості: Компресори, насоси, системи автоматизації, конвеєри, обладнання для харчової та хімічної промисловості.

Отже, ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" варто використати стратегію розвитку продукту та розпочати виробництво сільськогосподарської техніки чи енергетичного обладнання. Використання даної стратегії надасть можливість збільшити обсяг випуску продукції та покращити її якість. Тому, на основі методу експертних оцінок пропонуємо забезпечити виробництво сільськогосподарської техніки збільшивши обсяг продукції на 30% з метою їх реалізації на внутрішньому ринку.

В 2022р. чистий дохід ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" становив 1655 тис. грн. Отже, в наступному році у випадку збільшення обсягів виробництва та реалізації сільськогосподарської техніки на 30% чистий дохід становитиме:

$$\text{ЧДпл} = 1655 \times 1,3 = 2151,5 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.1)$$

Збільшення чистого доходу дозволить досягти збільшення величини прибутку, що забезпечить ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" можливість використовувати його в своїх цілях.

Крім того, ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" потрібно зменшити витрати на одну гривню продукції. З цією метою підприємству необхідно постійно слідкувати за величиною постійних та змінних витрат.

Величина змінних витрат завжди змінюється із зміною обсягів виробництва. У 2022р. витрати на виробництво продукції підприємства становили 2621 тис. грн.

Визначити величину фактичних витрат на одну гривню реалізованої продукції можна шляхом визначення співвідношення між собівартістю продукції та чистим доходом, отриманим підприємством в 2022р.:

$$\text{Витрати на 1грн} = \frac{C}{\text{ЧД}} = \frac{2621}{1655} = 1,58 \quad (3.2)$$

Розрахунок показав, що на ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" досить високий рівень витрат на 1 грн. продукції, які складають 1,58 грн. що і спричиняє збитковість діяльності.

Оскільки на ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" планується збільшення обсягів реалізації, відповідно відбудеться збільшення і собівартості. Важливим є вжити заходів щодо зниження собівартості.

Зниження собівартості продукції є важливою стратегією для збільшення конкурентоспроможності підприємства. Для цього можна вжити ряд заходів:

- Оптимізація виробничих процесів: ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" потрібно здійснити аналіз кожного етапу виробництва, зокрема матеріальні та технічні процеси, щоб знайти можливості для ефективнішого використання ресурсів та скорочення витрат.

- Управління запасами: ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" потрібно мінімізувати запаси сировини та матеріалів, використовувати JIT (Just-in-Time) систему, щоб зменшити надлишкові запаси та пов'язані з ними витрати.

- Оптимізація використання обладнання: ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" потрібно використовувати обладнання максимально ефективно, проводячи регулярний технічний огляд та підтримку для уникнення простою.

- Енергоефективність: впровадження енергоефективні технології та процеси дозволять ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" зменшити витрати на енергію.

- Співпраця з постачальниками: ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" варто переглянути умови постачання та співпрацювати з постачальниками для отримання кращих цін на сировину та матеріали.

- Управління персоналом: ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" варто більше звертати увагу на навчання персоналу для поліпшення їхніх навичок та підвищення продуктивності, що може вплинути на ефективність виробництва.

Отже, ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" має змогу знизити собівартість шляхом зменшення відходів, запровадження заходів з енергозбереження, підвищення продуктивності праці на 20% порівняно із значенням 2022р. Оскільки чистий дохід зросте на 30%, відповідно має зрости і собівартість реалізованої продукції. Проте, зважаючи на можливий резерв її зменшення, в кінцевому рахунку собівартість зросте лише на 10%. Тоді собівартість у плановому періоді становитиме:

$$C_{пл} = 2621 \times 1,10 = 2883,1 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.3)$$

Виходячи із проведених розрахунків, витрати на 1 грн. становитимуть:

$$\text{Витрати на 1 грн пл.} = \frac{C_{пл}}{ЧД_{пл}} = \frac{2883,1}{2151,5} = 1,34 \quad (3.4)$$

Визначимо величину планового валового фінансового результату:

$$\text{ВФРпл} = 2151,5 - 2883,1 = -731,7 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.5)$$

Отже, збільшення обсягів реалізації та зменшення величини собівартості дозволить підприємству зменшити валовий збиток на 234,4 тис. грн. Поступово за такої динаміки ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" має перспективи стати прибутковим підприємством.

Отже, ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" доцільно використати стратегію розвитку продукту та розпочати виробництво сільськогосподарської техніки чи енергетичного обладнання. Використання даної стратегії надасть можливість збільшити обсяг випуску продукції та покращити її якість. Це дозволить зменшити величину валового збитку на 234,4 тис. грн.

3.2 Напрямки удосконалення процесу антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»

Система антикризового управління має на меті постійно моніторити кризові ситуації, розробляти плани та координувати заходи для збереження ключових позитивних характеристик підприємства та відновлення його ефективності. Вона складається з наступних підсистем (рис. 3.2) :

- Аналіз та моніторинг: Система повинна включати механізми для постійного аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх процесів підприємства та виявлення попереджувальних ознак кризових ситуацій.

- Планування: Розробка стратегічних та оперативних планів дій для запобігання кризовим ситуаціям, управління ризиками та виявлення можливих сценаріїв дій в умовах кризи.

- Управління кризовими ситуаціями: Створення структури та механізмів, що дозволяють швидко та ефективно реагувати на кризові явища, впровадження необхідних заходів для зниження негативних наслідків.

- Комунікації та звітність: Забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації для швидкого обміну інформацією в умовах кризи, а також підготовка звітів про ситуацію та заходи, що приймаються.

- Фінансовий та ресурсний менеджмент: Ефективне управління фінансами та ресурсами підприємства для забезпечення стійкості та можливості виконання антикризових заходів.

- Навчання та розвиток персоналу: Забезпечення постійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу для ефективного управління в умовах кризи та швидкого реагування на зміни.

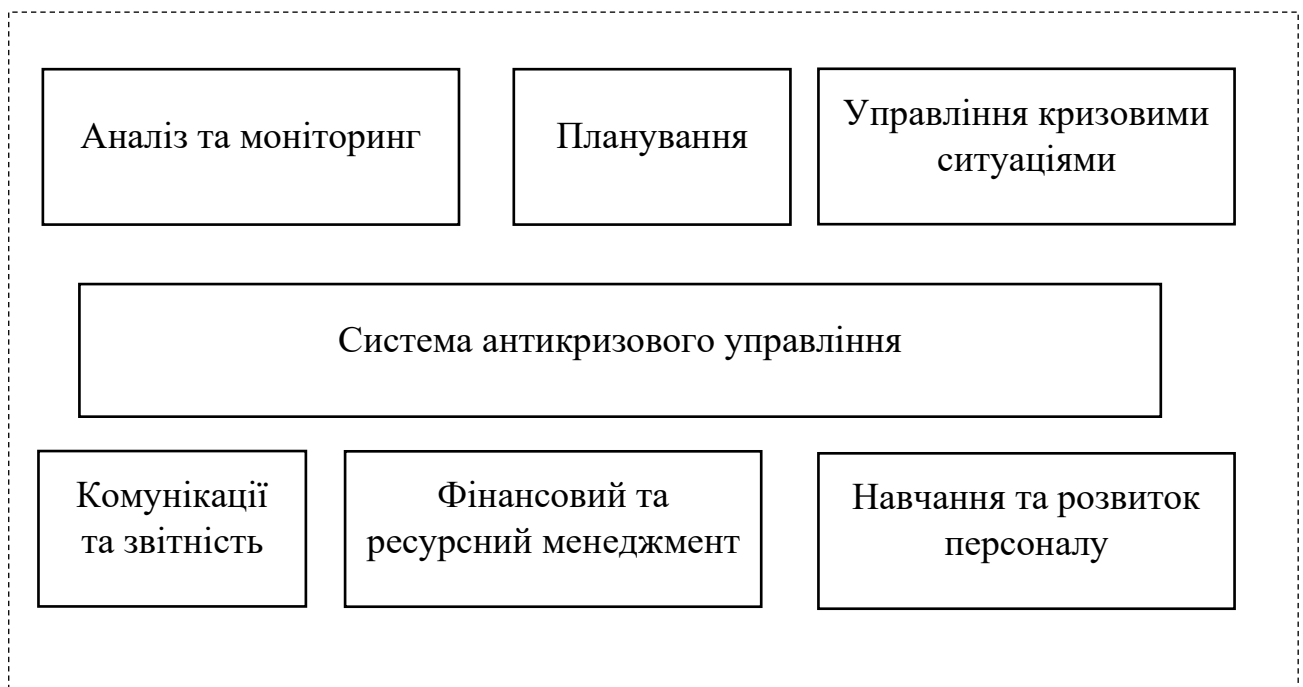


Рисунок 3.2 – Рекомендовані складові системи антикризового управління ПрАТ "Вінницький завод Будмаш"

Основними завданнями антикризового управління ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" є:

- Оцінка зовнішнього оточення та внутрішнього потенціалу компанії для визначення напрямків її розвитку на основі прогнозування фінансового стану;

- Попереднє визначення причин виникнення кризових ситуацій у економіці та фінансах підприємства;
- Комплексний аналіз фінансового та економічного стану компанії з метою визначення шляхів її відновлення;
- Перебудова сфер діяльності підприємства;
- Розробка бізнес-плану фінансового відновлення компанії;
- Впровадження процедур антикризового управління та контроль за їхнім виконанням.

Однією з ключових задач є створення послідовності дій, які керівник повинен виконати для аналізу кризових ситуацій на підприємстві та розробки заходів для їх запобігання. Ця задача має базуватися на системному підході, що включає такі принципи:

- Початок процесу прийняття рішень з визначення, чіткого формулювання та встановлення кінцевих цілей.
- Розгляд усієї проблеми як єдиної системи, де враховуються всі можливі наслідки та взаємозв'язки кожного окремого рішення.
- Визначення та аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілей.
- Забезпечення того, що цілі окремих підрозділів не суперечать загальним цілям системи.
- Виходячи з цього, рекомендується концептуальна схема моделі управління кризовими ситуаціями на підприємстві, що включає:
 - Оцінку фінансового стану та загроз банкрутства.
 - Прогнозування тенденцій у розвитку кризових ситуацій.
 - Розробку комплексу управлінських рішень для локалізації кризових ситуацій.

Важливими документами, які слід розробляти у рамках антикризового управління на ПрАТ "Вінницький завод Будмаш", є антикризова програма та план заходів для запобігання кризовим ситуаціям.

Для покращення стану антикризового управління ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" варто запровадити службу внутрішнього аудиту.

Необхідність створення внутрішнього аудиту виникає з особливостей функціонування ПрАТ "Вінницький завод Будмаш", таких як:

- тривалий термін рефінансування дебіторської заборгованості,
- використання значних позикових коштів у операційній діяльності,
- специфіка виробництва з активним обертанням оборотних активів,
- розрив між власністю та управлінням підприємством.

Ці чинники утворюють підставу для запропонованої системи внутрішнього аудиту. Ця служба може складатися з персоналу різних відділів, таких як фінанси, бухгалтерія, зв'язки з громадськістю, прогнозування та економічний аналіз. Вона може функціонувати через щотижневі семінари, які не вимагатимуть додаткових витрат, або як окремий орган у структурі підприємства.

Внутрішній аудит - це контрольна діяльність, регульована внутрішніми документами, яка здійснюється спеціальними органами для допомоги управлінню (загальний збір учасників господарського товариства, наглядова рада, рада директорів тощо) у визначенні законності операцій працівників та їхньої економічної доцільності для підприємства, а також в дотриманні встановлених стандартів бухгалтерського обліку. Внутрішній аудит спрямований на забезпечення об'єктивних гарантій і консультацій для покращення діяльності організації. Він допомагає організації досягти своїх цілей, використовуючи систематизований та послідовний підхід до оцінки та підвищення ефективності управління ризиками, контролю та системи корпоративного управління.

Метою організації системи внутрішнього контролю є:

- Здійснення організованої та ефективної діяльності, включаючи рентабельність та захищеність від збитків.
- Забезпечення дотримання політики керівництва кожним працівником підприємства.

- Захист майна.
- Збереження позитивних відносин з регулюючими органами.
- Запобігання банкрутству та усунення його причин на початкових етапах.

Для досягнення цих цілей організація системи внутрішнього контролю має вирішувати такі завдання:

Регулярний контроль фінансово-господарської діяльності підприємства.

Аналіз економічної та фінансової діяльності, оцінка проектів та ефективності обліку.

Підвищення кваліфікації персоналу та консультування з питань бухгалтерського обліку.

Розробка методичних посібників і консультацій з різних питань.

Отже, створення внутрішнього аудиту допоможе підприємству значно знизити ризик банкрутства та запобігти його наслідкам, виявивши його причини на ранніх етапах.

Висновки до третього розділу

Запропоновано ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" використати стратегію розвитку продукту та розпочати виробництво сільськогосподарської техніки чи енергетичного обладнання. Використання даної стратегії надасть можливість збільшити обсяг випуску продукції та покращити її якість. Це дозволить зменшити величину валового збитку на 234,4 тис. грн.

Сформовано складові системи антикризового управління ПрАТ "Вінницький завод Будмаш", які сприятимуть покращенню фінансового стану підприємства та запропоновано впровадження внутрішнього аудиту.

ВИСНОВКИ

В роботі сформовано пропозиції та рекомендації щодо покращення фінансового стану підприємств машинобудування на основі аналізу антикризового управління підприємством.

1. Розгляд сутності антикризового управління показав, що вітчизняні економісти трактують поняття «антикризове управління» по-різному. В цілому, антикризове управління - це ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи; це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення. Визначено, що метою антикризового управління є розробка і реалізація заходів, направлених на запобігання виникненню негативних явищ, що призводять до кризового стану підприємства, забезпечення його фінансової стійкості і міцного положення на ринку. Досліджено принципи, які слугують основою організації антикризового фінансового управління підприємством при загрозі банкрутства.

2. Розглянуто методики аналізу ефективності антикризового управління. Виявлено, що існують різні підходи до оцінки ефективності антикризового управління, які передбачають обов'язкову оцінку імовірності банкрутства. Сформовано методику аналізу стану антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш».

3. Аналіз стану машинобудівної галузі показав, що в 2022р. 67% підприємств машинобудування отримували прибуток, тоді як 33% підприємств – збиток. В цілому динаміка розвитку підприємств машинобудування відповідає динаміці розвитку підприємств промисловості в цілому. Разом з тим, підприємствам машинобудування варто вжити заходів щодо підвищення ефективності діяльності, збільшенні обсягів реалізації продукції.

4. Проведений аналіз фінансового ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. показав, що на підприємстві спостерігається зростання вартості майна, погіршення фінансових результатів, показників фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності.

5. Таким чином, ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» варто покращувати ефективність використання наявних ресурсів, покращувати фінансові результати, підвищувати рівень ліквідності та фінансової стійкості, що дозволить покращити його фінансове становище.

6. Проведений аналіз стану антикризового управління на ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» за 2020-2022рр. показав, що на ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» здійснюється неефективне антикризове управління. ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» загрожує висока імовірність банкрутства, підприємство не має капіталу для накопичення, не має коштів для покриття поточних зобов'язань, відсутній власний оборотний капітал.

7. За усіма дискримінантними моделями (як іноземними, так і вітчизняними) ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» також має високу імовірність банкрутства.

8. Запропоновано ПрАТ "Вінницький завод Будмаш" використати стратегію розвитку продукту та розпочати виробництво сільськогосподарської техніки чи енергетичного обладнання. Використання даної стратегії надасть можливість збільшити обсяг випуску продукції та покращити її якість. Це дозволить зменшити величину валового збитку на 234,4 тис. грн.

9. Сформовано складові системи антикризового управління ПрАТ "Вінницький завод Будмаш", які сприятимуть покращенню фінансового стану підприємства та запропоновано впровадження внутрішнього аудиту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Поворознюк С. П. Сутність процесу антикризового управління. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024) <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/schedConf/presentations>
2. Поворознюк С. П. Аналіз стану та розвитку підприємств машинобудівної галузі. НТКП ВНТУ. Факультет менеджменту та інформаційної безпеки. ІІІ Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2024). <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/19778>
3. Тшонковскі, К. (2023). ВПЛИВ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ЕКОНОМІКУ КРАЇНИ. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-64>
4. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. Суми : Сумський державний університет, 2022. 459 с.
5. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 10-14.
6. Єпіфанова, І. Ю., Оранська, Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf
7. Ахновська, І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. Молодий вчений. 2015. № 2 (6). С. 914–918.
8. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.

9. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf
10. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf
11. Ладунка І.С. , Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf
12. Мізіна О. В., Криворучко К. О. Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств. Ефективна економіка. 2018. Вип. 11. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/71.pdf
13. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип.36. С. 113-116.
14. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. Агросвіт. 2021. № 24. С. 39–45. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.24.39
15. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf.
16. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. 1(42), С. 134–144. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3681>.
17. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип.74. С. 163-167.

18. Кривов'язюк І.В. *Антикризове управління підприємством* : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дiм "Кондор", 2020. 396 с.

19. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf.

20. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 43-47.

21. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність [Текст] : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.

22. Іванова Н., Рику, С. (2021). Оцінка ймовірності банкрутства в системі антикризового менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-63>.

23. Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара: Наказ Міністерства фінансів № 616 від 14.07.2016. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16>.

24. Офіційний сайт Державної служби статистики <https://www.ukrstat.gov.ua/>

25. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш». <http://www.budmash.vn.ua/>

Додаток А
ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ
ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: « Антикризове управління підприємствами машинобудівної галузі (на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»)»

Тип роботи: МКР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 83.3%

Схожість 16.7%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Єпіфанова І. Ю.

(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

(підпис)

Поворознюк С. П.

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Джеджула В. В.

(прізвище, ініціали)