

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

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

**«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД
"МАЯК"»»**

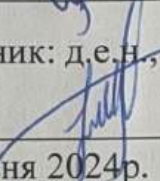
08-43.БКР.017.00.062.ТЧ

Виконала: студентка 4 курсу,
групи МФКД-206

спеціальності 073 – Менеджмент

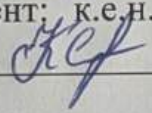
 Середа І. В.

Керівник: д.е.н., проф кафедри ФІМ

 Джеджула В. В.

3 червня 2024р.

Рецензент: к.е.н., декан ФМІБ

 Краєвська А. С.

6 червня 2024 р.

Допущено до захисту

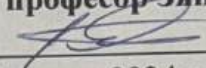
Завідувач кафедри ФІМ

 д.е.н., проф. Зянько В. В.

11 червня 2024 р.

Форма № Н-9.01

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
 завідувач кафедри ФІМ
 д.е.н., професор Зянько В. В.

 «12» березня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Середі Інні Василівні

(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): «Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану (на прикладі ПрАТ «Вінницький завод "Маяк"»)

Керівник проекту (роботи): Джеджула Вячеслав Васильович, д.е.н., професор
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року № 80.

2. Строк подання студентом проекту (роботи): 31.05.2024 року

3. Вихідні дані проекту (роботи): Онисіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145. Шатайло О. А. Змістова характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 217–226. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес-інформ. 2024. №1. С.22-28. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С.136-140. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). Орехова А., Іванченкова Л., Ужва А. Формування системи антикризового управління в забезпеченні економічної безпеки підприємств. Development Service Industry Management. 2024. №1, 247–252. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 58–68. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. 2023. Вип. 1. С.115-121. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338, фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2022-2023 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 у першому розділі – дослідити теоретичні основи процесу антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану;

у другому розділі – проаналізувати фінансовий стан та процес антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;

у третьому розділі – запропонувати пропозиції та рекомендації з вдосконалення процесу антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Таблиці: Підходи до визначення сутності антикризового управління. Аналіз складу майна та фінансових результатів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Показники фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Аналіз рівня ефективності діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Імовірність банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

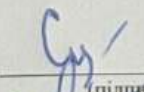
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Спеціальна частина	к.е.н., доц. кафедри ФІМ Ткачук Л. М.	13.03.2024р. 	24.05.2024р. 

7. Дата видачі завдання «13» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

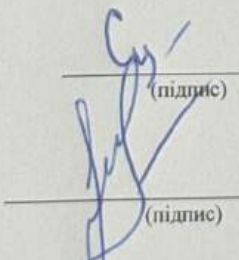
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	01.09-01.12.2024	вик.
2	Виконання теоретичної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР	24.04.2024	вик.
3	Виконання аналітичної частини БКР та розробка рекомендацій та пропозицій. Другий рубіжний контроль виконання БКР	31.05.2024	вик.
4	Нормоконтроль БКР	01.06-03.06.2024	вик.
5	Рецензування БКР	04.06-06.06.2024	вик.
6	Попередній захист БКР	07.06-09.06.2024	вик.
7	Захист БКР	10.06.-26.06.2024	вик.

Студент


(підпис)

Інна СЕРЕДА

Керівник роботи


(підпис)

В'ячеслав ДЖЕДЖУЛА

АНОТАЦІЯ

УДК 658.1

Середа І. В. Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану (на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»)). Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2024. 77 с. На укр. мові. Бібліогр.: 16 назв; рис.: 4; табл. 12.

В бакалаврській кваліфікаційній роботі систематизовано отримані теоретичні знання та практичні навички з антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану.

Робота складається із трьох частин. У теоретичній частині розглянуто теоретичні питання щодо антикризового управління підприємством, проаналізовано методики оцінки процесу антикризового управління підприємством. В аналітичній частині роботи проведено аналіз основних показників фінансової діяльності та процесу антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». У прикладній частині роботи запропоновано заходи з підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення стану антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Ключові слова: криза, антикризове управління, модель Таффлера, модель Бівера, модель Альтмана

ABSTRACT

Sereda I. V. Anti-crisis management of enterprises under martial law (on the example of PrJSC "Vinnytsia Zavod Mayak"). Bachelor's thesis in specialty 073 - Management, educational program - Management of financial and credit activities. Vinnytsia: VNTU, 2024. 77 p. In Ukrainian language. Bibliogr .: 16 titles; fig .: 4; table 12.

The bachelor's qualification work systematizes the acquired theoretical knowledge and practical skills in enterprise anti-crisis management under martial law.

The work consists of three parts. In the theoretical part, the theoretical issues related to the anti-crisis management of the enterprise are considered, and the methods of evaluating the process of the anti-crisis management of the enterprise are analyzed.

In the analytical part of the work, an analysis of the leading indicators of financial activity and the process of anti-crisis management of PJSC Vinnytsia Zavod Mayak was carried out.

In the applied part of the work, measures are proposed to increase the efficiency of the enterprise and improve the state of anti-crisis management of PJSC Vinnytsia Zavod Mayak.

Keywords: crisis, anti-crisis management, Tuffler's model, Beaver's model, Altman's model

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1 Економічна сутність процесу антикризового управління	9
1.2 Методичні підходи до оцінки процесу антикризового управління підприємством	16
Висновки до розділу 1	25
2 АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»	26
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	26
2.2 Оцінка фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2022-2023рр.	28
2.3 Оцінка стану антикризового управління підприємства за 2022-2023рр.	37
Висновки до розділу 2	43
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»	45
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	61
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки бакалаврської кваліфікаційної роботи	64
Додаток Б Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»	65
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративна частина	72

ВСТУП

Актуальність дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи сьогодні є однією з головних для всіх підприємств. Кризові ситуації виникають все частіше, а їхні наслідки стають дедалі серйознішими. В умовах глобалізації країни, що розвиваються, особливо вразливі до криз, викликаних економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами. У зв'язку з цим, організації повинні пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, а внутрішні фактори управління мають визначати їхню здатність до антикризової діяльності та адаптації.

Антикризове управління в умовах воєнного стану набуває особливої важливості, оскільки підприємства стикаються з додатковими викликами, які значно ускладнюють їх діяльність. Постійне забезпечення антикризової діяльності дозволяє цілеспрямовано створювати ефективну систему управління підприємством під час кризи. Важливість формування, ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми є нагальною проблемою, що потребує детального вивчення.

Антикризове управління – це управління, спрямоване на передбачення кризових ситуацій, аналіз їхніх симптомів і усунення загроз, а в разі їх виникнення – швидке реагування для мінімізації втрат і негативних наслідків. Важливу роль при цьому відіграє використання кризових факторів для подальшого розвитку підприємства..

Питання оцінки стану антикризового управління підприємством неодноразово розглядалось такими вченими як В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, З. Є. Шершньова, В. О. Василенко, В. Я. Захаров, Л. О. Лігоненко, В. О. Подольська, В. Кошкін, Е. М. Коротков, А. Крутика, А. Муравйов та ін.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є формування пропозицій з підвищення ефективності антикризового управління підприємством.

Завданнями бакалаврської кваліфікаційної роботи є:

- узагальнити підходи до визначення сутності змісту процесу антикризового управління;
- систематизувати методичні підходи до оцінки процесу антикризового управління підприємством;
- сформулювати загальну характеристику ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- здійснити оцінку фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2022-2023рр.;
- оцінити процес антикризового управління підприємством за 2022-2023рр.;
- сформулювати рекомендації та пропозиції щодо покращення фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Об'єктом дослідження в бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження в бакалаврській кваліфікаційній роботі є оцінка антикризового управління підприємством.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Економічна сутність процесу антикризового управління

У будь-якому суспільстві, яке є цілісною соціально-економічною системою, періодично виникають кризові процеси, що загрожують її існуванню. В таких ситуаціях надзвичайно важливо подолати кризовий стан на підприємствах, які складають основу національної економіки. У країнах із розвиненою ринковою економікою антикризове управління є невід'ємною частиною системи управління підприємством. Це сукупність заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям та розробку стратегій виходу підприємства з кризи і ліквідації її наслідків.

Особливо важливим стає своєчасне виявлення причин майбутніх кризових ситуацій. Основною внутрішньою причиною розвитку кризи на підприємстві є управлінські помилки та недостатньо ефективно і своєчасне реагування на несприятливі зовнішні фактори. Внутрішні причини також включають високий ризик у маркетингових стратегіях, внутрішні конфлікти, недоліки в організації виробництва та недосконалість інноваційної та інвестиційної політики.

Висока ймовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення антикризового управління. Це управління має базуватися на розробці комплексу заходів для виходу з кризи та подолання неплатоспроможності. Останнім часом поняття антикризового управління стало широко поширеним, однак його сутність, зміст, особливості та теоретичні основи ще перебувають на стадії формування.

В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції антикризове управління набуває особливого значення. Ефективне антикризове управління дозволяє не тільки мінімізувати негативні наслідки криз, але й використовувати кризові

моменти як можливості для подальшого розвитку і зміцнення позицій на ринку.

Існують різні підходи до визначення сутності антикризового управління (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності антикризового управління

Автор	Антикризове управління – це
Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [1]	попереджуваче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів
Шатайло О. А. [2]	система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал
Лункіна І. Ю. [3]	така система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при опорі переважно на власні ресурси
Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. [4]	комплекс заходів стратегічного спрямування, які допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності.
Докуніна К.І. [5]	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
Орєхова А., Іванченкова Л., Ужва А. [6]	система управління підприємством, яка дозволяє проаналізувати основні симптоми появи кризи, передбачати втрати від неї та вжити необхідні дій.

З огляду на існуючі визначення антикризового управління можна висунути тезу, що сучасна практика цього виду управління націлена не лише на попередження криз і кризових ситуацій, а також на адаптацію управлінської системи до змін у зовнішньому середовищі підприємства, що сприяє його сталому розвитку. Це вимагає створення на підприємстві системи антикризового управління, яка забезпечує постійний моніторинг кризових явищ, планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження початкових позитивних показників підприємства і відновлення його ефективного функціонування.

До основних елементів системи антикризового управління підприємством належать [7-9]:

- предмет,
- мета,
- принципи,
- функції,
- нормативно-правове та методичне забезпечення,
- процес реалізації цієї системи.

Предметом антикризового управління є вивчення передбачуваних та реальних причин кризи, факторів, що її викликають, симптомів і наслідків, до яких вона призводить. Це включає всі прояви порушення рівноваги, що спричиняють загрозу настання та розвитку кризи.

Основною метою антикризового управління є забезпечення успішних результатів, як запланованих, так і непередбачуваних. Це досягається за допомогою ефективної організації, яка базується на використанні навколишнього середовища, добре налагодженому управлінні людськими ресурсами та комунікаціями.

Успішність антикризового управління великою мірою залежить від виконання його основних функцій, до яких належать [10-12]:

- Визначення цілей – постановка конкретних завдань, які необхідно досягти для виходу з кризи.
- Планування – розробка детального плану дій для досягнення поставлених цілей.
- Організація – створення структури та умов, необхідних для реалізації плану.
- Мотивація – стимулювання працівників до активної участі у виконанні антикризових заходів.
- Контроль – постійний моніторинг і оцінка виконання плану та внесення коректив за необхідності.

Принципи антикризового управління – це правила поведінки, відповідно до яких здійснюються завдання управління. Вони сприяють підвищенню потенціалу управління та вдосконаленню організації відносин підприємства із середовищем його функціонування. Серед основних принципів можна виділити:

- принцип своєчасності – раннє виявлення ознак кризи та оперативне реагування;
- принцип гнучкості – адаптація планів і дій до змінних умов середовища;
- принцип комплексності – врахування всіх аспектів діяльності підприємства при розробці антикризових заходів;
- принцип реалістичності – об’єктивна оцінка ресурсів та можливостей підприємства.

Нормативно-правове та методичне забезпечення включає законодавчі та нормативні акти, методичні рекомендації, інструкції та стандарти, які регулюють процес антикризового управління. Це забезпечує правову основу для розробки і реалізації антикризових заходів.

Процес антикризового управління є поєднанням стратегічного управління, яке реалізується через розробку та виконання стратегії

запобігання кризам, та оперативного менеджменту, спрямованого на подолання кризових ситуацій. Стратегічне управління включає довгострокове планування і прогнозування можливих криз, тоді як оперативний менеджмент зосереджений на негайних діях для подолання вже виниклих проблем.

Таким чином, ефективне антикризове управління підприємством дозволяє не тільки запобігати виникненню кризових ситуацій, але й успішно їх долати, мінімізуючи негативні наслідки та використовуючи кризи як можливості для подальшого розвитку.

Антикризове управління є поєднанням стратегічного управління, яке реалізується через впровадження стратегії запобігання кризам, та оперативного менеджменту, спрямованого на подолання кризових ситуацій.

Основною причиною виникнення кризи на підприємстві часто стає криза стратегії, яка виникає через неправильно обрану стратегію розвитку. Це може призвести до негайного виникнення кризової ситуації на підприємстві. Однак, навіть за правильно обраної стратегії, тактичні помилки керівництва можуть призвести до кризи. Тактична (організаційно-структурна) криза в більшості випадків стає причиною банкрутства підприємства.

Організаційно-структурна криза, як першопричина або наслідок кризи стратегії, часто призводить до фінансово-економічної кризи. Фінансово-економічна криза, що веде до банкрутства, є відкритою (явною) стадією кризи підприємства, тоді як криза стратегії та організаційно-структурна криза є прихованими (неявними) стадіями.

З позиції стратегічного антикризового управління, підприємство входить у кризовий стан вже на стадії кризи стратегії або організаційно-структурної кризи. Вирішення задачі запобігання кризі на підприємстві та виходу його на траєкторію подальшого економічного зростання неможливе без підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень.

Необхідною складовою частиною процесу управління підприємством є створення аналітичної бази (організаційно-методичного забезпечення), яка

формує інформаційну основу для прийняття ефективних антикризових управлінських рішень стратегічного рівня.

Антикризовий менеджмент є основним елементом системи управління підприємством, який необхідно активізувати ще на етапі заснування суб'єкта господарювання. Відповідно до особливостей, які закладаються в основу антикризового управління, його поділяють на кілька видів.



Рисунок 1.1 – Види антикризового управління

Антикризовий менеджмент залежно від цілей реалізації поділяється на реактивний та превентивний [13-14].

Реактивний антикризовий менеджмент характеризується чіткими та конкретними цілями, плануванням і впровадженням, базуючись на мінімальній кількості заходів для досягнення докризового стану підприємства.

Превентивний (попереджувальний) антикризовий менеджмент здійснюється на основі узагальнюючих цілей, які формуються на етапі планування. Він є основним інструментом реалізації стратегічних завдань менеджменту загальної структури підприємства.

Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на [13-14]:

- попереджувальне антикризове управління – спрямоване на передбачення кризи, аналіз причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи;

- кризове управління – полягає у виявленні можливих загроз, кількісній оцінці кризових факторів та розробці антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства;

- післякризове управління – орієнтоване на оцінку стану підприємства після кризи, планування подальшої діяльності та реалізацію бізнес-проектів.

За наявності ознак кризи чи їх відсутності, антикризове управління підприємством поділяється на активне та пасивне [13-14].

Активне антикризове управління передбачає зміну зовнішнього та внутрішнього середовища, орієнтуючись на використання існуючих оздоровчих заходів або розробку нових.

Пасивне антикризове управління полягає в управлінні процесами на підприємстві з урахуванням можливих небезпек у майбутньому.

Таким чином, в сучасних умовах антикризове управління спрямоване не лише на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, проте і на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку.

До основних елементів системи антикризового управління підприємством належать предмет, мета, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, процес реалізації цієї системи.

Проаналізовано види антикризового управління.

1.2 Методичні підходи до оцінки процесу антикризового управління підприємством

Криза в будь-якій сфері діяльності підприємства може призвести до кризових явищ та появи факторів, які здатні викликати збої в нормальному функціонуванні підприємства, що може викликати неплатоспроможність і, в подальшому, банкрутство. Для запобігання таким кризовим ситуаціям важливо проводити діагностику кризових явищ у різних сферах діяльності підприємства.

Своєчасна та якісна діагностика є ключовим завданням у системі управління підприємством як у стабільному, так і в кризовому стані, а також під час банкрутства. Лише завдяки оцінці фінансового стану можна забезпечити оптимальний напрям розвитку підприємства та уникнути кризи в його діяльності.

Залежно від напрямку дослідження методичні підходи до проведення діагностики можуть бути орієнтовані на дослідження таких сфер діяльності підприємства:

- 1) фінансово-майновий стан;
- 2) результати господарської діяльності підприємств з окремих напрямів (операційної, фінансової, інвестиційної);
- 3) організація управління підприємством;
- 4) ресурсний потенціал підприємств;
- 5) комбінований підхід (збалансована система діагностичних показників у розрізі різних аспектів діяльності підприємства, наприклад ресурсна, клієнтська, фінансова, менеджерська складова).

Найбільш правильним і доцільним підходом є комбінований метод, який дозволяє узагальнити всі аспекти виникнення та розвитку кризових явищ. Найменш ефективним є використання лише фінансових показників,

обчислених на основі балансу підприємства, оскільки вони лише відображають поточну ситуацію і не дозволяють визначити фактори, що її спричинили. Навіть для експрес-діагностики доцільно використовувати фінансові та економічні показники разом.

Діагностика може здійснюватися різними методами: аналітичним, експертним, методом коефіцієнтів, лінійного і динамічного програмування та моделювання. Найбільш поширеним є аналітичний метод, при якому статистичні органи проводять масове науково-організоване спостереження і отримують первинну інформацію про основні параметри об'єкта, що діагностується. Це включає дані звітності про фінансові результати діяльності підприємств, про зайнятість, кількість і розподіл трудових ресурсів тощо.

Джерелами інформації для проведення розрахунків економічних показників і виявлення ознак неплатоспроможності чи банкрутства є вибіркові показники з документів фінансової звітності підприємства. На основі такої інформації розраховується система показників, зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, строк обороту дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, строк обороту кредиторської заборгованості, коефіцієнти відновлення і втрати платоспроможності, коефіцієнт рентабельності власного капіталу тощо.

Дослідження фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак кризового розвитку, що спричиняють можливість банкрутства, є складовою частиною загального фінансового аналізу. Разом з тим, цей блок фінансового аналізу має певні особливості і за об'єктами, і за методами його проведення. Найчастіше йдеться про факторні моделі — дискримінантний аналіз. Він є одним з найважливіших інструментів системи раннього запобігання та прогнозування банкрутства підприємств. Зміст дискримінантного аналізу полягає у тому, що за допомогою математично-статистичних методів будують функцію та розраховують інтегральний показник, на підставі якого можна з достатньою ймовірністю передбачати

банкрутство суб'єкта господарювання. Дискримінантний аналіз ґрунтується на емпірично-індуктивному дослідженні фінансових показників великої кількості підприємств, одні з яких збанкрутіли, а інші успішно продовжують свою діяльність. При цьому широко застосовуються методи економетричного моделювання.

Широко застосовується метод інтегральної оцінки загрози банкрутства, заснований на комплексному розгляді системи показників, зокрема модель Альтмана, яка враховує п'ять таких факторів:

- 1) відношення робочого капіталу до суми всіх активів підприємства (показує ступінь ліквідності активів);
- 2) рівень рентабельності активів або усього використовуваного капіталу (він показує рівень генерування прибутку);
- 3) рівень прибутковості активів (показує достатність прибутку підприємства для відшкодування поточних витрат і формування прибутку);
- 4) оборотність активів або капіталу;
- 5) коефіцієнт співвідношення обсягів продаж до загальної вартості активів [15]:

$$Z = 1,2 \times K_{об} + 1,4 \times K_{нп} + 3,3 \times K_p + 0,6 \times K_{п} + 1,0 \times K_v \quad (1.1)$$

де $K_{об}$ – частка оборотних засобів у активах;

$K_{нп}$ – рентабельність активів за нерозподіленим прибутком;

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

$K_{п}$ – коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу;

K_v – коефіцієнт оборотності активів.

Коефіцієнти 1,2; 1,4; 3,3; 0,6; 1,0 – вибрано емпірично в результаті аналізу великої кількості підприємств.

Залежно від значення Z прогнозується можливість банкрутства [15]:

- до 1,8 – дуже висока;

- від 1,81 до 2,7 – висока;
- від 2,8 до 2,9 – можлива;
- понад 3,0 – дуже низька.

За деякими джерелами, точність прогнозування банкрутства згідно з цією моделлю становить 95%.

Модель Спрінгейта досягла 92,5% точності прогнозування платоспроможності на рік уперед, проте, з часом цей показник зменшується.

Модель Г. Спрінгейта має вигляд [16]:

$$Z = 1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4 \quad (1.2)$$

де X_1 – частка робочого капіталу в загальній вартості активів;

X_2 – рентабельність активів за прибутком до сплати податків та процентів;

X_3 – рентабельність короткострокових зобов'язань за прибутком до сплати податків;

X_4 – коефіцієнт оборотності активів.

Якщо $Z < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом. Модель Спрінгейта відображає фінансовий стан більш об'єктивно в порівнянні з моделлю Альтмана через її спрощену аплікацію на різні типи підприємств, у той час як остання була розроблена з великим акцентом на великі компанії та корпорації з періоду 50-60-х років. Модель Спрінгейта, розроблена пізніше, враховує та виправляє певні недоліки моделі Альтмана, що робить її більш адаптованою та універсальною для різних видів підприємств.

Модель Таффлера базується на чотирьох факторах і використовує статистичний метод, відомий як аналіз багатомірного дискримінанта, для створення моделі платоспроможності. Типова модель для аналізу компаній, акції яких котируються на біржах, приймає форму [15]:

$$Z = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4 \quad (1.3)$$

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 більше 0.3, то у підприємства наявні позитивні довгострокові перспективи, а якщо менше 0.2, то банкрутство більш ніж ймовірно.

Для оцінки фінансового стану підприємства, у 1972р. Роман Ліс отримав наступну формулу [18]:

$$Z = 0,063 X_1 + 0,092 X_2 + 0.057 X_3 + 0,001 X_4 \quad (1.4)$$

де X_1 – частка оборотних активів в активах;

X_2 – рентабельність активів за операційним прибутком;

X_3 – рентабельність активів за нерозподіленим прибутком;

X_4 – співвідношення власного та залученого капіталу.

Граничне значення для цієї моделі дорівнює 0,037.

Іншим класом моделей скорингового аналізу є п'ятифакторна модель У. Бівера. Модель У. Бівера передбачає оцінку імовірності банкрутства за такими показниками:

- рентабельність активів;
- питома вага позикових коштів у пасивах;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- частка чистого оборотного капіталу в активах;
- коефіцієнт Бівера.

Отримані значення індикаторів порівнюються з їх нормативними значеннями, розрахованими У. Бівером для трьох видів фірм: для благополучних компаній; для компаній, збанкрутілих протягом року; для фірм, що стали банкрутами протягом п'яти років [15].

Система показників У. Бівера та їх значення для діагностики банкрутства наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Система показників У. Бівера для діагностики банкрутства [19]

Показник	Значення показників		
	стійкий фінансовий стан	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 ліверидж	≥ 37	≥ 50	≥ 80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,4	$\geq 0,3$	0,06
Коефіцієнт покриття	$\geq 3,2$	≥ 2	≥ 1

Коефіцієнт У.Бівера розраховується, як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань, за формулою [15]:

$$Кб = \frac{ЧП - Ам}{ПЗ + ДЗ}, \quad (1.5)$$

де ЧП – чистий прибуток,

Ам – амортизація;

ПЗ – поточні зобов'язання;

ДЗ – довгострокові зобов'язання.

Рентабельність активів визначається формулою [15]:

$$Pa = \frac{ЧП}{А} \times 100\%, \quad (1.6)$$

де А – активи підприємства.

Коефіцієнт фінансового левериджу визначається за формулою [15]:

$$K_{\text{фл}} = \frac{KЗ + ДЗ}{A}, \quad (1.7)$$

Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом визначається за формулою [15]:

$$K_{\text{па}_{\text{чок}}} = \frac{BK - HA}{A}, \quad (1.8)$$

де BK – власний капітал підприємства;

HA – необоротні активи підприємства.

Коефіцієнт покриття визначається за формулою [15]:

$$K_{\text{п}} = \frac{OA}{ПЗ}, \quad (1.9)$$

де OA – оборотні активи підприємства;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Коефіцієнт покриття дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство може розглядатися як таке, що успішно функціонує. Коефіцієнт покриття, що дорівнює 2 (або 2:1), свідчить про можливість підприємства погасити поточні зобов'язання. Такий підхід пояснюється практикою, що склалася, згідно з якою при ліквідації активів їх продажна ціна на аукціоні становить приблизно половину їх ринкової вартості. Іншими словами, якщо вартість активів зменшиться вдвічі, виручки, що залишилися, буде достатньо для погашення поточної заборгованості в тому випадку, якщо до ліквідації коефіцієнт дорівнював 2:1.

Відповідно до цієї методики здійснюється оцінка змін фінансового стану підприємства за попередні два роки, яка необхідна для формування загального уявлення та загальних тенденцій його розвитку. За результатами аналізу показників роблять висновок про направленість змін та їх вплив на стан платоспроможності підприємства.

Модель Creditmen передбачає застосування інтегрального підходу до оцінювання фінансового стану підприємства. Цей підхід запропоновано Ж. Де Паляном, полягає в тому, що фінансова ситуація підприємства може бути точно охарактеризована показником [16]:

$$Z = 25X_1 + 25X_2 + 10X_3 + 20X_4 + 20X_5, \quad (1.10)$$

де X_1 – високоліквідні активи / поточні зобов'язання;

X_2 – власний капітал / зобов'язання;

X_3 - високоліквідні активи / баланс;

X_4 – виручка / дебіторська заборгованість;

X_5 – дебіторська заборгованість/ зобов'язання.

Коефіцієнти рівняння (25, 25, 10, 20, 20) виражають частку впливу кожного показника.

Якщо Z дорівнює 100 – фінансова ситуація нормальна, якщо Z більше 100, то фінансова ситуація добра, якщо менше 100, то фінансова ситуація викликає тривогу.

Світовий досвід антикризового управління свідчить, що в його основі лежать інновації в усіх сферах людської діяльності, а рушійною силою їх запровадження є інвестиційна діяльність. Поряд з названими важливою і надто необхідною ланкою в системі показників фінансового стану підприємства мають стати показники ефективності використання основного та оборотного капіталу, зокрема фондоддача і фондомісткість, рентабельність та термін окупності основних засобів, коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами, коефіцієнт покриття та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Мірою

ефективності використання фінансових ресурсів підприємства є також показник частки оборотних коштів у всіх активах та оборотність оборотного капіталу.

Як відомо, фінансовий стан підприємства може бути оцінений з точки зору різних аспектів аналізу, таких як прибутковість, майновий стан, фінансова стабільність та ліквідність, а також його позиція на ринку цінних паперів. Для кожного з цих аспектів існує відповідний набір інструментів, включаючи комплекси оціночних показників.

З цієї причини, пропонується проводити комплексну оцінку фінансового стану підприємства з використанням таких показників, як ліквідність та платоспроможність, фінансова стійкість, рентабельність та ділова активність. Аналіз фінансового стану за цією системою показників у контексті антикризового управління може розглядатися як важлива складова стратегічних заходів для подолання кризових ситуацій.

Важливо аналізувати та оцінювати ці показники не лише в умовах особливого фінансового стану підприємства, але й при складанні фінансових планів на майбутні періоди. Поточний аналіз фінансового стану дозволяє оцінити результати стратегічних рішень, прийнятих у попередні роки, виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також розробити методи для його стабілізації та розвитку.

Отже, існують різні методи оцінки стану антикризового управління на підприємстві. Оцінювання стану антикризового управління на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» проведемо шляхом використання дискримінантних моделей та показників Бівера.

Висновки до розділу 1

В сучасних умовах антикризове управління спрямоване не лише на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, проте і на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку.

До основних елементів системи антикризового управління підприємством належать предмет, мета, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, процес реалізації цієї системи.

Проаналізовано види антикризового управління.

Існують різні методи оцінки стану антикризового управління на підприємстві: коефіцієнтний аналіз, інтегральні методики, метод дискримінантного аналізу тощо. Оцінювання стану антикризового управління на ПАТ «Вінницький завод “Маяк»» проведемо шляхом використання дискримінантних моделей та показників Бівера.

2 АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Приватне акціонерне товариство «Маяк» засновано відповідно до рішення Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України (наказ №1394 від 31.10.94) шляхом перетворення державного підприємства «Вінницький завод «Маяк» у ВАТ «Маяк» відповідно до Указу Президента України від 15.06.93 р. №210/93 «Про корпоратизацію підприємств» та «Положення про порядок корпоратизації», затвердженого постановою Кабінету Міністрів від 05.07.93 р. № 508.

Основним видом діяльності ПрАТ «Маяк» є виробництво електричних побутових приладів.

ПрАТ «Маяк» складається з головного підприємства та дочірніх підприємств. Очолює ПрАТ «Маяк» голова правління - генеральний директор, якому підпорядковані:

1. Адміністрація головного підприємства.
2. Директора дочірніх підприємств.

Згідно рішення загальних зборів у різні часи на ПрАТ «Маяк» створено 5 дочірніх підприємств, що значно розширило поле діяльності, зменшило витрати та дозволило в складний час заробляти прибуток окремими підрозділами. ПрАТ «Маяк» здійснило внески у статутні фонди вищеназваних підприємств основними засобами для створення цілісного майнового комплексу в обмін на корпоративні права.

Дочірнє підприємство «Теплокомуненерго «Маяк» здійснює діяльність на внутрішньому ринку по виробництву та продажу тепла. Фірма має котельню, яка опалює мікрорайон «Вишенька». Місцезнаходження – м. Вінниця, вул. Порика, 28. Частка материнської компанії в статутному фонді складає 100%.

Дочірнє підприємство зовнішньоекономічна фірма «Маяк» займається експортно-імпортними торговельними операціями та здійснює маркетингові дослідження. Фірма продає продукцію товариства в країни ближнього та дальнього зарубіжжя, а також закуповує комплектуючі для її виробництва. Місцезнаходження – м.Вінниця, вул. Хмельницьке шосе,145. Частка материнської компанії в статутному фонді складає 100%.

Дочірнє підприємство «Автомобіліст-Маяк» надає транспортні послуги, виконує ремонт та утримання транспортних засобів. Місцезнаходження - м.Вінниця, вул. Хмельницьке шосе,145.

Дочірнє підприємство «ЖЕК Маяк» надає комунальні послуги населенню. Має на обслуговуванні гуртожиток. Місцезнаходження - м.Вінниця, вул.В.Порика,43. Частка материнської компанії в статутному фонді складає 100%.

На сьогоднішній день ПрАТ «Маяк» є одним із найбільших виробничих підприємств у Вінницькій області. ПрАТ «Маяк» поєднало традиції оборонного підприємства та передових технологій із сучасним дизайном, починаючи з 1997 року, підприємство займається розробкою та виготовленням широкого асортименту продукції, в тому числі як основного – високоякісних електричних нагрівальних приладів: маслонаповнені електрорадіатори, електроконвектори, тепловентилятори, теплові завіси, інфрачервоні обігрівачі, побутові електроплитки, електричні котли. Вся продукція заводу випускається під зареєстрованою торговою маркою «Термія». Підприємство встановлює гарантійний строк на свої вироби від 2 до 5 років. Продукція сертифікована у відповідності до вимог митного союзу.

Для того, щоб підвищити конкурентоспроможність своєї продукції, ПрАТ «Маяк» в останній час перейшло на комплектуючі імпортного виробництва. Основні країни постачальники комплектуючих: Китай, Німеччина, Італія, Чехія, Угорщина.

2.2 Оцінка фінансового стану ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» за 2022-2023рр.

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства за 2022-2023рр. З цією метою проведемо оцінювання його майна з точки зору складу та розміщення, джерел його формування та фінансові результати.

З таблиці 2.1 видно, що незважаючи на зростання загальної вартості майна, фінансовий стан ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» погіршився. В цілому загальна вартість майна ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» в 2023р. склала 23437 тис. грн., що на 46,81% більше порівняно із 2022р.

Таблиця 2.1 – Аналіз складу майна та фінансових результатів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Показник	Значення, тис. грн.		Відхилення значень 2023р. від 2022р.	
	2022р.	2023р.	абсолютне	Відносне, %
Загальна вартість майна, тис. грн.	15964,00	23437,50	7473,50	46,81
Власний капітал, тис. грн.	11991,00	20541,50	8550,50	71,31
Залучений капітал, тис. грн.	3973,00	2896,00	-1077,00	-27,11
Оборотні активи, тис. грн.	9296,00	12952,00	3656,00	39,33
Необоротні активи, тис. грн.	6668,00	10485,50	3817,50	57,25
Чистий дохід, тис. грн.	138650,00	69044,00	-69606,00	-50,20
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	124329,00	62800,00	-61529,00	-49,49
Валовий прибуток, тис. грн.	14321,00	6244,00	-8077,00	-56,40
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	8278,00	71,00	-8207,00	-99,14
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	567,00	50,00	-517,00	-91,18
Чистий прибуток, тис. грн.	465,00	41,00	-424,00	-91,18

Разом з тим загальна вартість майна зросла за рахунок зростання власного капіталу, який, як видно з рисунку 2.1, в 2022р. склав 11991 тис. грн.,

а в 2023р. зріс на 71,31% порівняно із 2022р. та склав 20541,5 тис. грн.. Дане зростання було спричинене зростанням зареєстрованого капіталу. Разом з тим, підприємству варто вжити заходів щодо збільшення величини нерозподіленого прибутку.

В свою чергу залучений капітал ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в 2023р. зменшився порівняно із 2022р. на 27,11%.

Зростання вартості майна ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» відбулось в частині оборотних активів.

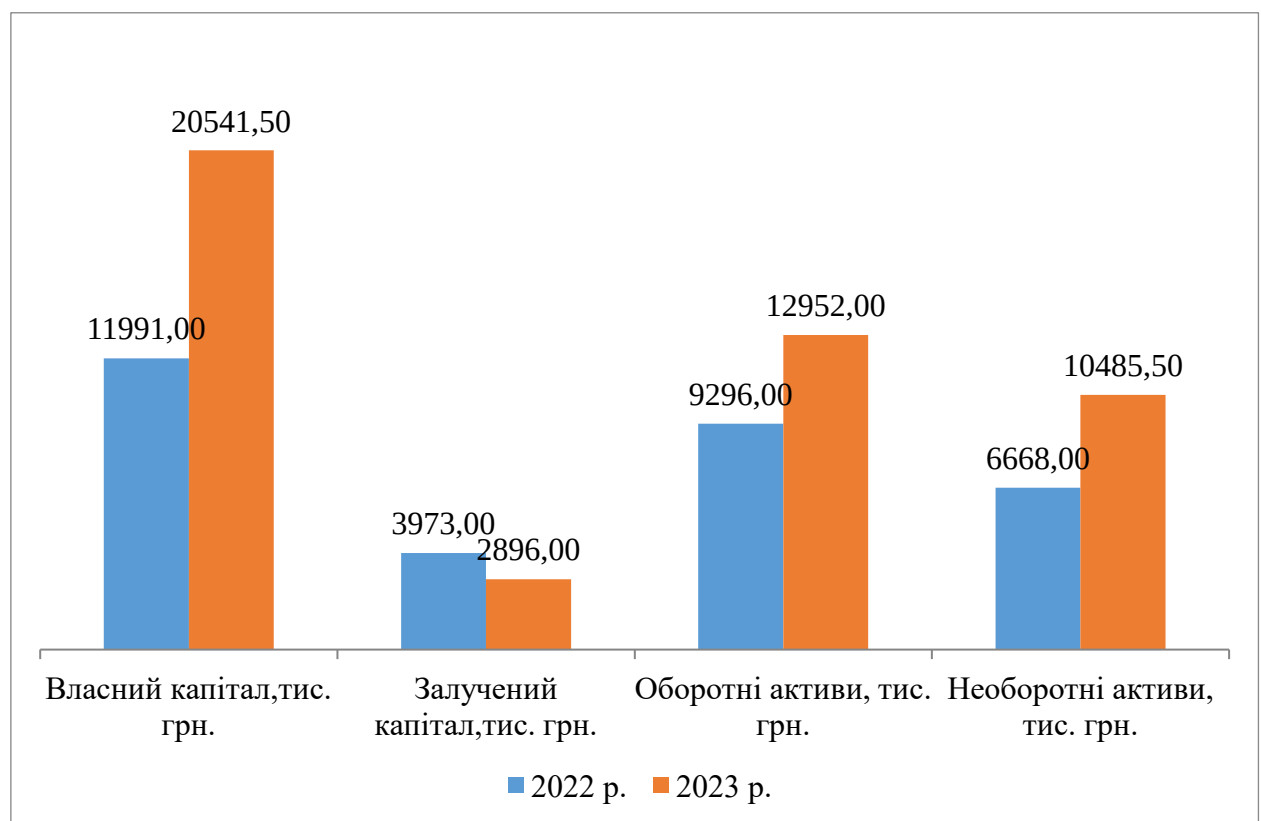


Рисунок 2.1 – Склад та джерела формування майна ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Оборотні активи в 2023р. зросли на 39,33% порівняно із 2022р. та склали 12952 тис. грн.. Досить позитивним є зростання необоротних активів до 10485 тис. грн. в 2023р., спричинене зростанням вартості основних засобів.

Незважаючи на позитивну динаміку зміни вартості майна, на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», як видно з рисунка 2.2, суттєво погіршилися

фінансові результати. Валовий прибуток підприємства в 2023р. склав 6244 тис. грн., що на 56,4% менше порівняно із 2022р. Зменшення валового прибутку спричинене суттєвим зменшенням чистого доходу від реалізації продукції.

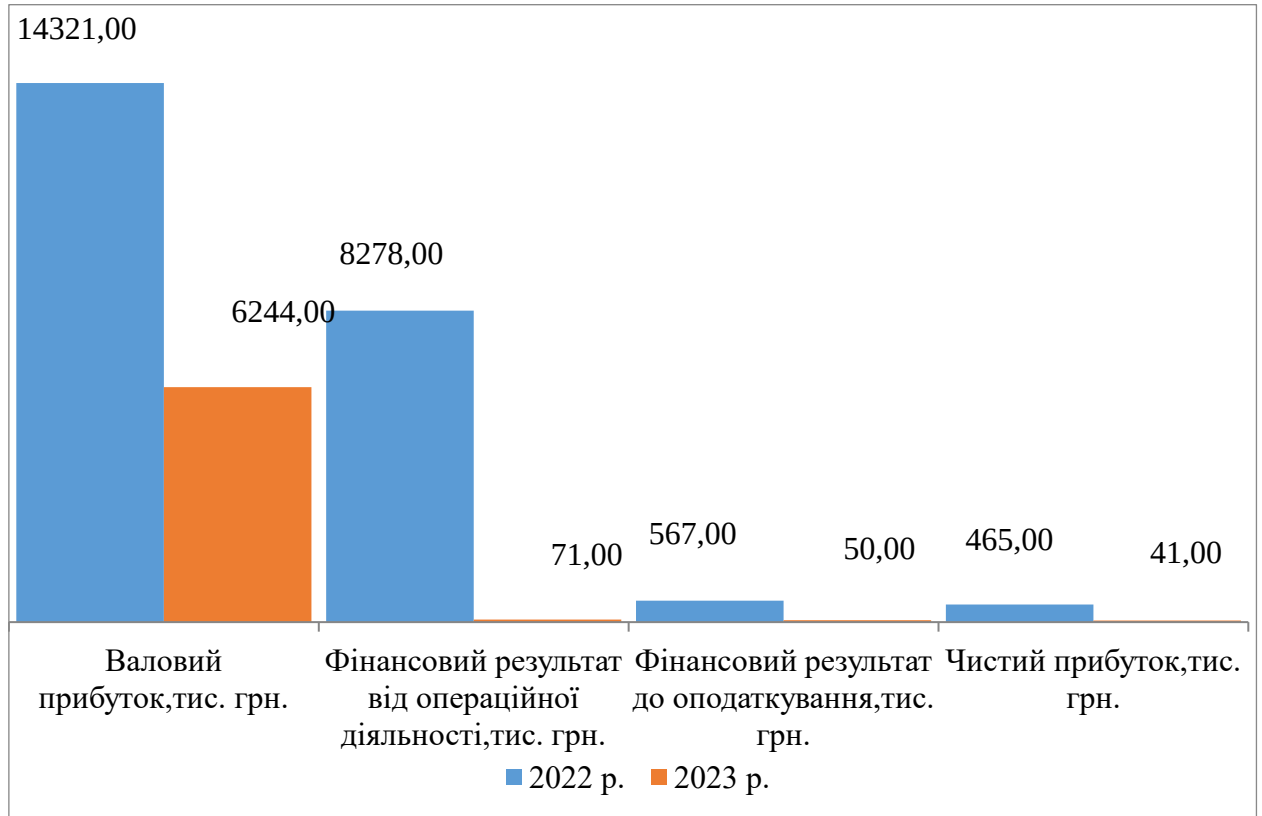


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

В 2023р. чистий дохід ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» склав 69044 тис. грн., що на 50,2% менше порівняно із 2022р. Досить негативним є й те, що собівартість реалізованої продукції зменшувалась меншими темпами порівняно із чистим доходом. Якщо чистий дохід ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в 2023р. зменшився на 50,2%, то собівартість – лише на 49,49%.

Досить негативним є й суттєве скорочення фінансового результату від операційної діяльності, який в 2023р. склав лише 71 тис. грн., що на 99,14% менше порівняно із 2022р.

Зазначені зміни призвели до значного зменшення чистого прибутку, який зменшився із 465 тис. грн. в 2022р. до 41 тис. грн. в 2023р.

Отже, попередній аналіз показав, що на підприємстві зросла величина залученого капіталу, погіршились фінансові результати. З метою виявлення причин перетворення чистого прибутку на чистий збиток проведемо факторний аналіз зміни кінцевого фінансового результату.

З цією метою використаємо наступну модель [15]:

$$\text{ЧП} = \text{ВК} \times \text{Коб}_A \times \text{М}_k \times \text{Р}_{\text{чиста}}, \quad (2.1)$$

де ВК – величина власного капіталу;

Коб_A – коефіцієнт оборотності активів;

М_k – мультиплікатор власного капіталу;

$\text{Р}_{\text{чиста}}$ – чиста рентабельність фінансової діяльності підприємства.

Усі показники, необхідні для проведення факторного аналізу чистого прибутку, узагальнено в таблиці 2.2.

З таблиці 2.2 видно, що практично всі фактори крім власного капіталу негативно вплинули на зміну кінцевого фінансового результату.

Таблиця 2.2 – Факторний аналіз кінцевого фінансового результату
ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Показник	Значення		Зміна значень	Вплив на зміну кінцевого фінансового результату
	2022р.	2023 р.		
Чистий прибуток, тис. грн.	465,00	41,00	-424,00	-424,00
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	138650,00	69044,00	-69606,00	
Вартість активів, тис. грн.	15964,00	23437,50	7473,50	
Власний капітал, тис. грн.	11991,00	20541,50	8550,50	331,58
Оборотність активів, оборотів	8,685	2,946	-5,739	-526,39
Мультиплікатор капіталу	1,331	1,141	-0,190	-38,63
Чиста рентабельність	0,003	0,001	-0,003	-190,56

Зокрема зростання власного капіталу на 8550,5 тис. грн. спричинило зростання чистого прибутку на 331,58 тис. грн.

В свою чергу зменшення оборотності активів спричинило зменшення чистого прибутку на 526,39 тис. грн., зменшення мультиплікатора капіталу зменшило чистий прибуток на 38,63 тис. грн., а зниження чистої рентабельності – на 190,56 тис. грн. Отже, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» варто підвищувати ефективність використання майна.

Проаналізуємо рівень фінансової стійкості та ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2022-2023рр.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Показник	Методика розрахунку	2022р.	2023р.	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Коефіцієнт фінансової автономії	$\frac{\text{ф.1 р.1495}}{\text{ф.1 р.1900}}$	0,75	0,88	0,13	16,68
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$\frac{\text{ф.1 (р.1595+р.1675+р.1700)}}{\text{ф.1 р.1900}}$	0,25	0,12	-0,13	-50,35
Коефіцієнт фінансового ризику	$\frac{\text{ф.1 (р.1595+р.1675+р.1700)}}{\text{ф.1 р.1495}}$	0,33	0,14	-0,19	-57,45
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{ф.1 (р.1495 - р.1695)}}{\text{ф.1 р.1495}}$	0,44	0,49	0,05	10,28
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\frac{\text{ф.1 (р.1495 - р.1695)}}{\text{ф.1 р.1195}}$	0,57	0,78	0,20	35,59

Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок

грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

З таблиці 2.3 видно, що ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» є незалежним від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії протягом 2022-2023рр. є вищим за 0,5 і в 2023р. склав 0,88. Отже, в 2023р. 88% усього капіталу ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» є власним, що на 16,68% більше порівняно із 2022р.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує частку залученого капіталу в загальній вартості майна. На ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» значення даного показника в 2023р. склало 0,12, що на 50,35% менше порівняно із 2022р.

Переважання власного капіталу над залученим, незважаючи на зростання останнього, спричинило низький рівень фінансового ризику втрати фінансової стійкості, про що свідчить коефіцієнт фінансового ризику. Коефіцієнт фінансового ризику характеризує величину залученого капіталу на одиницю власного капіталу. В 2022р. на кожну гривню власного капіталу ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» залучало 0,33 гривень залученого, а в 2023р. – на 57,45% менше, тобто 0,14.

Фінансово стійким є ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» і з точки зору забезпеченості власним оборотним капіталом. Коефіцієнт маневреності власного капіталу в 2023р. склав 0,49, тобто 49% власного капіталу ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» знаходилось в обороті, що на 10,28% більше порівняно із 2022р. Досить позитивним є й те, що оборотні активи підприємства в достатній мірі забезпечені власним оборотним капіталом.

Отже, за показниками фінансової стійкості ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» має задовільний фінансовий стан.

Проведемо аналіз ефективності діяльності за показниками рентабельності та ділової активності.

Показники рентабельності дозволяють оцінити прибутковість підприємства, а показники ділової активності дають змогу оцінити ефективність використання підприємством власних коштів. До цієї групи належать різні показники оборотності.

З таблиці 2.4 видно негативну динаміку зменшення коефіцієнтів рентабельності, що свідчить про зниження рівня прибутковості діяльності підприємства, спричинене в першу чергу зменшенням фінансових результатів за зростання ресурсів підприємства.

Зокрема коефіцієнт рентабельності активів в 2023р. склав 0,17%, тобто з кожної гривні активів ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» отримувало 0,17 копійок прибутку, що на 93,99% менше порівняно із 2022р.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, який характеризує ефективність використання власного капіталу, в 2022р. склав 3,88%, а в 2023р. зменшився на 94,85% та склав 0,2%.

Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу в 2023р. зменшився на 87,9% та склав 1,42%, тобто з кожної гривні залученого капіталу ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» отримувало лише 1,42 копійки прибутку.

Про неефективну політику управління доходами та витратами свідчить значення показника рентабельності продажу, який в 2023р. зменшився порівняно із 2022р. на 82,29% та склав лише 0,06%. Отже, ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» варто переглянути політику формування доходів та витрат.

Недостатньо ефективною є діяльність підприємства і за показниками, які характеризують ділову активність. Вони мають велике значення для оцінювання фінансового стану підприємства, оскільки інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. Коефіцієнт оборотності активів відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів.

Таблиця 2.4 – Аналіз рівня ефективності діяльності ПрАТ "Вінницький завод «Маяк»

Показник	Методика розрахунку	2022р.	2023р.	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Коефіцієнт рентабельності активів, %	$\frac{\text{ф.2 р.2350}}{\text{ф.1 (р.1300)}}$	2,91	0,17	-2,74	-93,99
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	$\frac{\text{ф.2 р.2350}}{\text{ф.1 (р.1495)}}$	3,88	0,20	-3,68	-94,85
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу, %	$\frac{\text{ф.2 р.2350}}{\text{ф.1 (р.1595+ р.1675+р.1700)}}$	11,70	1,42	-10,29	-87,90
Коефіцієнт рентабельності продажу, %	$\frac{\text{ф.2 р.2350}}{\text{ф.2 р.2000}}$	0,34	0,06	-0,28	-82,29
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	$\frac{\text{ф.2 р.2000}}{\text{ф.1 (р.1300)}}$	8,69	2,95	-5,74	-66,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	$\frac{\text{ф.2 р.2000}}{\text{ф.1 (р.1495)}}$	11,56	3,36	-8,20	-70,93
Коефіцієнт оборотності основних засобів, оборотів	$\frac{\text{ф.2 р.2000}}{\text{ф.1 (р.1010 (гр.3) + р.1010 (гр.4)) / 2}}$	22,88	6,73	-16,14	-70,57
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	$\frac{\text{ф.2 р.2000}}{\text{ф.1 (\sum (р.1125 + р.1130+р.1155) гр.3 + \sum (р.1125 + р.1130+р.1155) гр.4) / 2}}$	50,23	15,50	-34,73	-69,15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	$\frac{\text{ф.2 р.2000}}{\text{ф.1 (\sum (р.1615 +..+ р.1650) гр.3 + \sum (р.1615 +..+ р.1650) гр.4) / 2}}$	97,99	221,29	123,31	125,84
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	$\frac{365}{\text{Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості}}$	7,17	23,23	16,06	224,12
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	$\frac{365}{\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості}}$	3,67	1,63	-2,05	-55,72

Як видно з рис. 2.3, в 2023р. кожна грошова одиниця, вкладена в активи ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» приносила 0,49 гривень чистого доходу, що на 47,59% менше порівняно з 2022р.

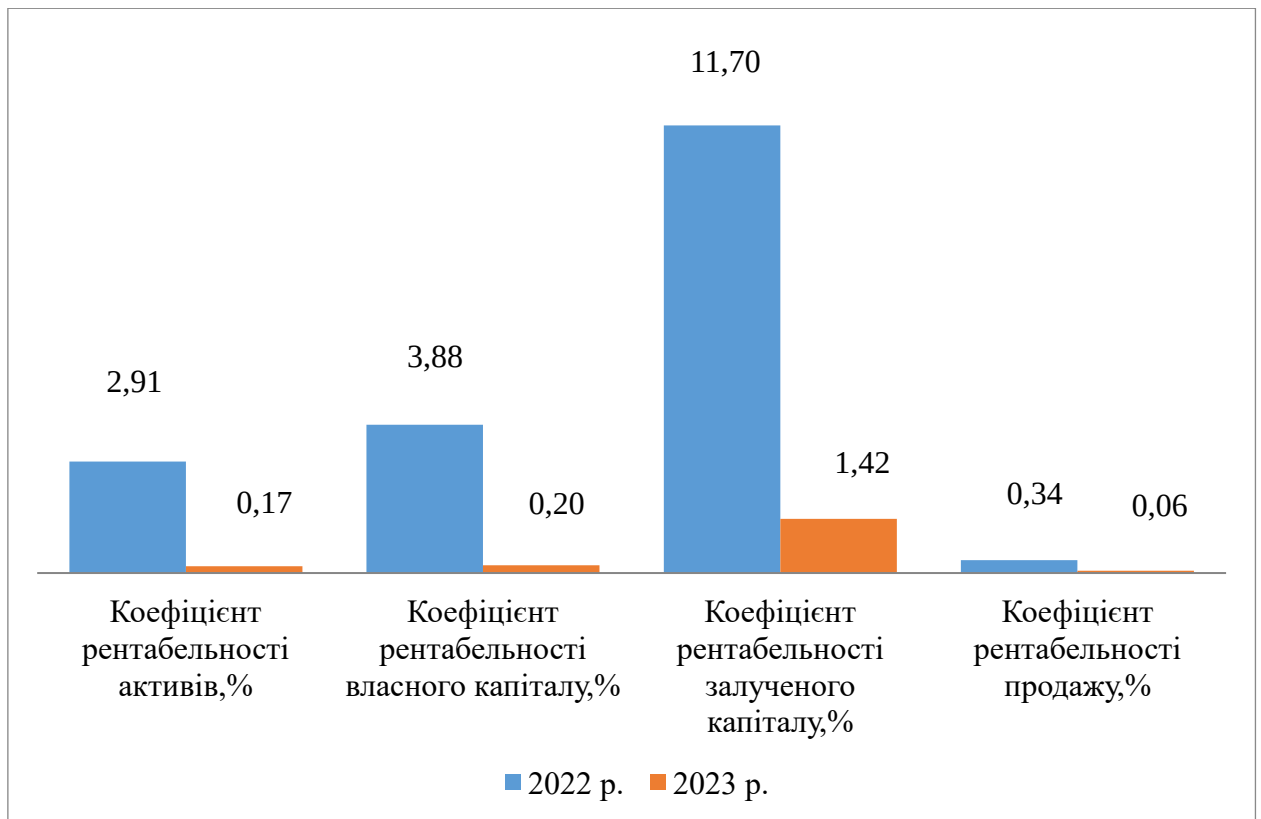


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Знизилась ефективність використання й власного капіталу: коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 11,56 оборотів в 2022р. до 3,36 оборотів в 2023р.

Коефіцієнт оборотності основних засобів характеризує ефективність використання основних засобів підприємства. З кожної гривні, вкладеної в основні засоби, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» отримало в 2023р. 6,73 гривень чистого доходу, що на 70,57% менше порівняно з 2022р.

Разом з тим, на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» здійснюється недостатньо ефективна політика управління заборгованістю, оскільки коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей не знаходяться в однакових межах. Коефіцієнт оборотності дебіторської

заборгованості в 2023р. склав 15,5 оборотів, а кредиторської заборгованості – 221,26 обороти.

При цьому досить негативним є суттєве зростання тривалості погашення заборгованості. Якщо в 2022р. дебіторська заборгованість ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» погашалась в середньому протягом 7,17 днів, то в 2023р. протягом 23,23 дня. Кредиторська заборгованість ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в 2023р. погашалась в середньому протягом 1,63 днів, що на 55,72% швидше порівняно із 2022р.

Отже, аналіз фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» показав, що на підприємстві відбулось зростання вартості майна, підприємство є фінансово стійким, не залежить від зовнішніх джерел фінансування та здатне забезпечити поточну діяльність власними оборотними коштами. Разом з тим, в діяльності підприємства наявні такі негативні явища, як зниження фінансових результатів та, як наслідок цього, зниження показників рентабельності та ділової активності.

2.3 Оцінка стану антикризового управління підприємства за 2022-2023рр.

З метою аналізу стану антикризового управління на підприємстві здійснимо аналіз ознак кризового стану на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Зважаючи на аналіз, проведений вище, можна зазначити, що в підприємства наявні ознаки кризи прибутковості, оскільки відбулось суттєве зниження фінансових результатів.

З метою більш детального аналізу скористаємось дискримінантними моделями та системою показників Бівера.

Визначимо імовірність банкрутства за моделлю Альтмана. Для цього наведемо початкові показники в таблиці 2.5.

Відповідно до формули (1.1) використовуючи значення показників, наведені в таблиці 2.5, визначимо імовірність банкрутства за моделлю

Альтмана:

$$2022\text{р.}: Z = 1,2 \times 0,58 + 1,4 \times 0,02 + 3,3 \times 0,52 + 0,6 \times 2,91 + 1 \times 8,69 = 12,88;$$

$$2023\text{р.}: Z = 1,2 \times 0,55 + 1,4 \times 0,01 + 3,3 \times 0,003 + 0,6 \times 6,99 + 1 \times 2,95 = 7,82.$$

Таблиця 2.5 – Показники для визначення імовірності банкрутства
ПрАТ "Вінницький завод «Маяк» за моделлю Альтмана

Показник	Значення	
	2022р.	2023р.
Частка оборотних засобів в активах	0,58	0,55
Рентабельність активів за нерозподіленим прибутком	0,02	0,01
Рентабельність активів за прибутком від реалізації	0,52	0,003
Коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу	2,91	6,99
Віддача активів	8,69	2,95

Отже, за даною моделлю ймовірність банкрутства ПрАТ "Вінницький завод «Маяк» в 2022-2023 рр. досить низька.

Визначимо імовірність банкрутства за моделлю Спрінгейта, використовуючи вихідні показники таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники для визначення імовірності банкрутства
ПрАТ "Вінницький завод «Маяк» за моделлю Спрінгейта

Показник	Значення	
	2022р.	2023р.
Частка робочого капіталу в активах	0,33	0,43
Рентабельність активів за прибутком до оподаткування	0,04	0,002
Рентабельність короткострокових зобов'язань за прибутком до оподаткування	2,09	0,02
Оборотність активів	8,69	2,95

Відповідно до формули (1.2) використовуючи значення показників, наведені в таблиці 2.6, визначимо імовірність банкрутства за моделлю Спрінгейта:

$$2022\text{р.}: Z = 1,03 \times 0,33 + 3,07 \times 0,04 + 0,66 \times 2,09 + 0,4 \times 8,69 = 5,3;$$

$$2023\text{р.}: Z = 1,03 \times 0,43 + 3,07 \times 0,002 + 0,66 \times 0,02 + 0,4 \times 2,95 = 1,64.$$

Отже, за моделлю Спрінгейта ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в 2022-2023 рр. не має ознак банкрутства, оскільки розраховані значення є набагато вищими за критичне (0,862). Разом з тим, якщо ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» не буде вживати заходів щодо зниження кризи прибутковості, підприємство може отримати високу імовірність банкрутства за даним показником, який враховує в першу чергу фінансові результати діяльності.

Визначимо імовірність банкрутства та ефективність антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за моделлю Таффлера.

Таблиця 2.7 – Показники для визначення імовірності банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за моделлю Таффлера

Показник	Значення	
	2022р.	2023р.
Рентабельність поточних зобов'язань за операційним прибутком	2,09	0,02
Частка оборотних активів в зобов'язаннях	2,34	4,47
Частка поточних зобов'язань в загальній величині активів	0,25	0,12
Віддача активів	8,69	2,95

Відповідно до формули (1.3) використовуючи значення показників, наведених в таблиці 2.7 отримано наступні значення показників:

$$2022\text{р.}: Z = 0,53 \times 2,09 + 0,13 \times 2,34 + 0,18 \times 0,25 + 0,16 \times 8,69 = 2,85;$$

$$2023\text{р.}: Z = 0,53 \times 0,02 + 0,13 \times 4,47 + 0,18 \times 0,12 + 0,16 \times 2,95 = 1,09.$$

Якщо величина Z - рахунку більше 0,3 – це свідчить, що у фірми непогані довгострокові перспективи. Оскільки на ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» отримані значення показника є досить високими, можна зробити висновок, що і за даною моделлю на підприємстві низька імовірність банкрутства.

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

Таблиця 2.8 – Показники для визначення імовірності банкрутства ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» за моделлю Ліса

Показник	Значення	
	2022р.	2023р.
Частка оборотних активів в загальній вартості активів	0,582	0,553
Рентабельність активів за операційним прибутком	0,519	0,003
Рентабельність активів за нерозподіленим прибутком	0,024	0,007
Співвідношення власного та залученого капіталу	3,018	7,093

Відповідно до формули (1.4) використовуючи значення показників, наведених в таблиці 2.8, отримано наступні результати імовірності банкрутства за моделлю Ліса:

$$2022\text{р.: } Z = 0,063 \times 0,582 + 0,092 \times 0,519 + 0,057 \times 0,024 + 0,001 \times 3,018 = 0,084;$$

$$2023\text{р.: } Z = 0,063 \times 0,553 + 0,092 \times 0,003 + 0,057 \times 0,007 + 0,001 \times 7,093 = 0,043.$$

Оскільки граничне значення за моделлю Ліса становить 0,037, то на ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» низька імовірність банкрутства.

Оцінимо імовірність банкрутства ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» за моделлю Creditmen.

Таблиця 2.9 – Показники для визначення імовірності банкрутства
ПрАТ ”Вінницький завод «Маяк» за моделлю Creditmen

Показник	Значення	
	2022р.	2023р.
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань високоліквідними активами	0,98	2,61
Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	3,02	7,09
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,24	0,32
Частка дебіторської заборгованості в зобов'язаннях	50,23	15,50

Відповідно до формули (1.10) використовуючи значення показників, наведених в таблиці 2.9, отримано наступні результати імовірності банкрутства за моделлю Creditmen:

$$2022\text{р.}: Z = 25 \times 0,98 + 25 \times 3,02 + 10 \times 0,24 + 20 \times 50,23 + 20 \times 0,61 = 1119,07;$$

$$2023\text{р.}: Z = 25 \times 2,61 + 25 \times 7,09 + 10 \times 0,32 + 20 \times 15,5 + 20 \times 1,54 = 586,47.$$

Якщо Z дорівнює 100 – фінансова ситуація нормальна, якщо Z більше 100, то фінансова ситуація добра, якщо менше 100, то фінансова ситуація викликає тривогу. Зважаючи на отримані значення за моделлю Creditmen, можна зробити висновок, що на підприємстві відсутня імовірність банкрутства.

За формулою (1.5) розрахуємо коефіцієнт Бівера:

$$2022\text{р.}: K_b = \frac{465 - 645}{8,5 + 3964,5} = -0,05;$$

$$2023\text{р.}: K_b = \frac{41 - 657}{2896} = -0,21.$$

Коефіцієнт фінансового левериджу розрахуємо за формулою (1.7):

$$2022\text{р.}: K_{\text{фл}} = \frac{8,5 + 3964,5}{15964} = 0,25;$$

$$2023\text{р.}: K_{\text{фл}} = \frac{2896}{23437,5} = 0,12.$$

Розрахуємо коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом за формулою (1.8):

$$2022\text{р.}: K_{\text{па}_{\text{чОК}}} = \frac{11991 - 6668}{9296} = 0,33;$$

$$2023\text{р.}: K_{\text{па}_{\text{чОК}}} = \frac{20541,5 - 10485,5}{23437,5} = 0,43.$$

Розрахуємо коефіцієнт покриття за формулою (1.9):

$$2022\text{р.}: K_{\text{п}} = \frac{9296}{3964,5} = 2,34;$$

$$2023\text{р.}: K_{\text{п}} = \frac{12952}{2896} = 4,47.$$

З таблиці 2.10 видно, що за більшістю показників та моделей на підприємстві відсутня імовірність банкрутства, що свідчить про ефективне антикризове управління. Зокрема, за дискримінантними моделями (моделлю Альтмана, Спрінгейта, Ліса та Таффлера, моделлю Creditmen) на ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» відсутня імовірність банкрутства.

За показниками Бівера на підприємстві також за окремими показниками існує імовірність банкрутства. Значення показників коефіцієнта Бівера та рентабельності активів за даною системою показників свідчать про можливість банкрутства підприємства.

За іншими показниками підприємство має стійкий фінансовий стан.

Таблиця 2.10 – Імовірність банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Модель (показник)	2022р.		2023р.	
	значення	імовірність банкрутства	значення	імовірність банкрутства
Альтмана	12,88	відсутня	7,82	відсутня
Спрінгейта	5,30	відсутня	1,64	відсутня
Таффлера	2,85	відсутня	1,09	відсутня
Ліса	0,084	відсутня	0,083	відсутня
Creditmen	1119,07	відсутня	586,47	відсутня
Коефіцієнт Бівера	-0,05	за 1 рік до банкрутства	-0,21	за 1 рік до банкрутства
Рентабельність активів	2,91	за 5 років до банкрутства	0,17	за 5 років до банкрутства
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,25	стійкий фінансовий стан	0,12	стійкий фінансовий стан
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,33	за 1 рік до банкрутства	0,43	стійкий фінансовий стан
Коефіцієнт покриття	2,34	за 1 рік до банкрутства	4,47	стійкий фінансовий стан

Отже, на підприємстві наявні ознаки кризового фінансового стану в частині зменшення фінансових результатів. Для покращення фінансового стану та уникнення подальшого розвитку кризи ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» необхідно вжити заходів щодо підвищення ефективності використання майна та збільшення рівня прибутку.

Висновки до розділу 2

В цьому розділі проведено аналіз процесу антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Метою діяльності Товариства є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, максимізації

добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

Аналіз фінансового стану ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» показав, що на підприємстві відбулось зростання вартості майна, підприємство є фінансово стійким, не залежить від зовнішніх джерел фінансування та здатне забезпечити поточну діяльність власними оборотними коштами. Разом з тим, в діяльності підприємства наявні такі негативні явища, як зниження фінансових результатів та, як наслідок цього, зниження показників рентабельності та ділової активності.

Аналіз процесу антикризового управління показав, що за більшістю показників та моделей на підприємстві відсутня імовірність банкрутства, що свідчить про ефективне антикризове управління. Зокрема, за дискримінантними моделями (моделлю Альтмана, Спрінгейта, Ліса та Таффлера, моделлю Creditmen) на ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» відсутня імовірність банкрутства. За показниками Бівера на підприємстві також за окремими показниками існує імовірність банкрутства. Значення показників коефіцієнта Бівера та рентабельності активів за даною системою показників свідчать про можливість банкрутства підприємства. За іншими показниками підприємство має стійкий фінансовий стан. На підприємстві наявні ознаки кризового фінансового стану в частині зменшення фінансових результатів. Для покращення фінансового стану та уникнення подальшого розвитку кризи ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» необхідно вжити заходів щодо підвищення ефективності використання майна та збільшення рівня прибутку.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД “МАЯК”

Проведений аналіз показав, що серед основних чинників, які знижують рівень прибутку вітчизняних виробників лікарських засобів, можна визначити наступні:

- висока питома вага собівартості у виручці від реалізації продукції внаслідок збільшення експлуатаційних витрат основних засобів виробництва (знос яких становить приблизно 45%) і залежності від імпортової сировини;
- реальне зниження цін у результаті жорсткої цінової конкуренції та низької купівельної спроможності населення;
- недостатність обігових коштів через наявність простроченої дебіторської заборгованості;
- відсутність на достатньому рівні інвестицій у національне виробництво медичних препаратів;
- неможливість експортувати продукцію внаслідок відсутності сертифікації GMP на продукцію вітчизняних виробників лікарських засобів та їх високої ціни.

Шляхи підвищення прибутку підприємств полягають у залученні інвестицій для модернізації виробництва та підвищенні ефективності використання основних засобів, а також активному пошуку власних і запозичених коштів для розробки принципово нових товарів. Це дасть змогу збільшити обсяги виробництва й продажу продукції і знизити їх собівартість. Доцільно застосувати метод прискореної амортизації основних засобів, що збільшить величину обігових коштів підприємств. Пошук вигідніших ринків збуту продукції створює умови для розвитку вітчизняної машинобудівної галузі.

Мобілізація резервів збільшення прибутку – основна мета фінансового планування. Це стає можливим завдяки використанню методів економіко-математичного моделювання, оцінці доцільності та ефективності

капіталовкладень. Вкрай важливим є чітке визначення пріоритетних напрямів фінансового планування на кожному конкретному етапі розвитку підприємства.

У господарській діяльності підприємств оптимізація структури капіталу відіграє ключову роль у підвищенні прибутковості. Виконання цього завдання дозволяє мінімізувати вартість залученого капіталу з різноманітних джерел, а також максимізувати ринкову вартість підприємства. Це є важливими критеріями для прийняття рішень щодо управління прибутком підприємств.

Ефект фінансового левериджу полягає у підвищенні рентабельності власного капіталу через збільшення частки кредитних ресурсів. Якщо рівень прибутку (прибутку без вирахування процентів за кредит і податку на прибуток до активів підприємства) перевищує плату за використання залучених зовнішніх коштів, можна говорити про позитивний ефект фінансового левериджу.

Додатково, оптимізація структури капіталу включає аналіз і регулювання співвідношення власних і позичкових коштів, що сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства. Це дозволяє знизити ризики фінансової нестабільності, забезпечити стабільні джерела фінансування та поліпшити кредитоспроможність. Комплексний підхід до управління капіталом включає не лише оптимізацію його структури, але й стратегічне планування, що сприяє довгостроковому зростанню та розвитку підприємства. ПрАТ “Вінницький завод «Маяк»” потребує суттєвого підвищення прибутковості.

Одним із резервів росту прибутку підприємства є збільшення обсягу реалізації товарної продукції. Між прибутком та об’ємом реалізації існує пряма залежність, тобто чим більше продукції реалізується, при інших рівних умовах, тим більшою є сума прибутку, і навпаки, невиконання плану по реалізації зменшує прибуток. Таким чином, різноманітність продукції, що реалізовується ПрАТ “Вінницький завод «Маяк»” має значний вплив на збільшення реалізованої продукції фірми.

Певну роль в процесі реалізації продукції відіграє правильна організація оплати праці робітників відділів збуту.

Прибуток є критерієм і показником ефективності діяльності підприємства. Однак підприємству потрібен конкретний розмір прибутку для забезпечення ефективної діяльності.

Дослідження показують, що більшість зарубіжних бізнесменів почуваються впевнено і працюють прибутково при рентабельності продажів на рівні 10% та коефіцієнті оборотності активів 1,3-1,5. У світовій практиці прийнято вважати, що мінімально допустима прибутковість повинна визначатися альтернативною прибутковістю, передусім депозитними ставками комерційних банків.

Аналіз структури капіталу показує, що зростання питомої ваги запозиченого капіталу до певної межі приводить до підвищення рівня прибутку на власний капітал. Проте додаткові запозичення знижують фінансову стійкість підприємства, збільшуючи ймовірність банкрутства, через що кредитори підвищують відсоткові ставки на позичковий капітал з огляду на додатковий фінансовий ризик. Зростання рентабельності власного капіталу припиняється, коли відсоткова ставка за кредит зрівнюється з рівнем рентабельності активів, і в цьому випадку ефект фінансового левериджу дорівнює нулю.

Таким чином, підприємство, яке використовує залучений капітал, має більший фінансовий потенціал для розвитку, але водночас підвищує фінансовий ризик і загрозу банкрутства.

Чим краще підприємство підготовлене до потенційної кризи, тим менше часу їй потрібно для реагування, проте рішення приймаються з урахуванням необхідних витрат на їх вироблення та реалізацію, а також можливих втрат, зокрема, прибутку. Якщо аналіз вказує на наближення значної небезпеки, яка може наступити швидше, ніж фірма осмислить ситуацію і виробить відповідні кроки, доцільним є використання наявної надзвичайної антикризової програми.

Антикризовий фінансовий менеджмент характеризується дворівневою структурою:

- перший рівень – система ризик-менеджменту;
- другий рівень – система управління фінансовою санацією підприємства.

Система ризик-менеджменту – це сукупність заходів з ідентифікації, оцінки, нейтралізації та контролю за ризиками фінансово-господарської діяльності. Йдеться передусім про комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи:

- системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства,
- діагностика банкрутства, впровадження системи попереджувальних заходів тощо.

Система ризик-менеджменту має бути сфокусована не лише на управлінні ризиками, а й на виявленні потенційних шансів та нових стратегічних факторів покращення фінансово-господарської діяльності.

У концепції антикризового фінансового управління має бути відображена базова інформація про фінансово - господарське становище підприємства, проблемні сектори, основні цільові орієнтири, можливі варіанти вирішення існуючих проблем та їх експертна оцінка. Закладені в концепції ідеї та механізми конкретизуються в плані антикризових заходів (санації). Ефективність антикризового фінансового менеджменту забезпечується в результаті побудови дієздатного антикризового фінансового контролінгу, який має бути спрямований на функціональну підтримку прийняття фінансових рішень у рамках антикризового управління. Цільові орієнтири контролінгу мають бути підпорядковані цілям та завданням антикризового управління. Пропонована концепція побудови антикризового фінансового контролінгу для ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» у загальному вигляді включає такі розділи:

1. Оцінка вихідної ситуації: причинно-наслідковий аналіз фінансової кризи (чи її загрози). В цьому розділі ідентифікуються вид та фаза фінансової

кризи, наводяться основні фактори кризової ситуації, здійснюється аналіз сильних та слабких сторін, окреслюються перспективи розвитку підприємства в разі невжиття антикризових заходів. Результати аналізу визначають характер антикризових заходів, які необхідно вжити на підприємстві. Відповідні заходи повинні бути сконцентровані не лише на подоланні симптомів кризи, а й на нейтралізації причин її виникнення. Проблематика прийняття фінансових рішень у кризовій ситуації зумовлена такими чинниками як конфлікт інтересів, дефіцит часу, дефіцит ресурсів та альтернатив, недоліки організаційного характеру.

2. Необхідність та філософія антикризового фінансового контролінгу. Роль контролінгу в концепції антикризового управління зводиться до того, що він через свій функціональний інструментарій повинен забезпечити:

- а) дієздатність системи ризик-менеджменту (на основі запровадження контролінгу ризиків);
- б) планування антикризових заходів;
- в) імплементацію та контроль за виконанням відповідних планів.

Саме необхідністю здійснення функціональної підтримки антикризового менеджменту із зазначених питань зумовлена необхідність антикризового фінансового контролінгу. Загальні критерії побудови системи антикризового фінансового контролінгу можна сформулювати таким чином:

- забезпечення тісної інтеграції елементів оперативного та стратегічного контролінгу;
- організація процесу планування на основі поєднання моделей «зверху вниз» з використанням принципу декомпозиції та «знизу доверху»;
- забезпечення інтеграції систем ризик-менеджменту та планування;
- делегування відповідальності за виконання планів децентралізованому рівню;
- селективний підбір інструментів контролінгу;

- гнучкість та здатність до оперативного реагування на зміни у внутрішніх та зовнішніх параметрах діяльності підприємства;
- економічність (ефект від впровадження контролінгу повинен перевищувати витрати на його організацію та здійснення);
- здатність до трансформації в систему стандартного фінансового контролінгу.

3. Основні цільові орієнтири контролінгу. Пріоритетні цілі антикризового фінансового контролінгу в тезовому вигляді можна описати наступним чином:

- активна участь у розробці концепції антикризового фінансового управління;
- інформаційне та методичне забезпечення антикризового менеджменту;
- координація процесу антикризового управління, у тому числі окремих антикризових заходів (модулів);
- функціональна підтримка ризик-менеджменту;
- контроль ефективності реалізації антикризових заходів.

4. Завдання контролінгу в розрізі окремих фаз управлінського циклу. Оскільки система контролінгу спрямована на функціональну підтримку прийняття управлінських рішень, слід передбачити специфічний набір завдань контролінгу для окремих фаз антикризового менеджменту. Основою для формулювання завдань контролінгу є концепція антикризового фінансового управління та характеристика управлінського процесу.

5. Ланки та інструменти системи контролінгу. Окремі ланки системи антикризового контролінгу будуються виходячи з функціональних потреб антикризового менеджменту. В залежності від фази фінансової кризи можуть бути використані різні інструменти контролінгу: інструменти, спрямовані на покращення ліквідності, прибутковості чи важелі стратегічного контролінгу. Пропонована система антикризового фінансового контролінгу для вітчизняних підприємств включає в себе такі основні елементи:

а) контролінг ризиків, у тому числі система раннього попередження та реагування;

б) стратегічне фінансове планування; рекомендується використовувати такі методи як мозкова атака, метод Дельфі, вартісний та портфельний аналізи, бенчмаркінг, розробка сценаріїв;

в) інтегрована система бюджетів, ключовим інструментом якої є інтегрований бюджет основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства;

г) управлінський облік: система обліку та розрахунку витрат і доходів, яка ґрунтується на аналізі точки беззбитковості, розподілі витрат на постійні та змінні, розрахунку суми покриття та витрат втрачених можливостей тощо;

д) стратегічний та бюджетний контроль: ідентифікація фактичних даних, план/факт порівняння та аналіз відхилень.

6. Інформаційне забезпечення прийняття фінансово-економічних рішень. Управлінська інформація має відповідати таким основним критеріям: містити ключ для вирішення існуючих проблем; визначати шляхи досягнення намічених цілей; засвідчувати високий рівень точності прогнозних оцінок; має бути релевантною та систематизована у зручній для прийняття рішень формі. Інформаційні потреби антикризового фінансового менеджменту розміщені в таких основних площинах: ліквідність та фінансування; доходи та витрати; фінансова стратегія, управління ризиками. Обсяг та характер необхідного інформаційного забезпечення антикризового управління, а отже, і складові системи контролінгу визначаються наявним фінансовим станом та гостротою фінансової кризи на підприємстві.

7. Оцінка ефективності антикризової концепції. Порядок здійснення контролю та оцінки ефективності антикризового фінансового менеджменту в цілому та окремих заходів є заключним елементом концепції антикризового фінансового контролінгу. Важливим при цьому є вироблення системи показників-індикаторів ефективності антикризових заходів, критеріїв їх оцінки та визначення контрольних періодів. В конкретизованому вигляді

зазначені критерії мають відображати вплив антикризових заходів на основні фінансово-економічні параметри підприємства. Такими критеріями можуть бути:

- фактичні та прогнозні показники ліквідності та платоспроможності;
- показники, що характеризують структуру капіталу підприємства;
- показники прибутковості та рентабельності;
- показники середньозваженої вартості капіталу та економічної доданої вартості;
- показники, що характеризують вартість підприємства та його корпоративні права.

Узагальненим критерієм оцінки може бути рівень досягнення цілей антикризового управління. Інструментом оцінки ефективності антикризового менеджменту може служити бюджет основних фінансово-економічних показників. Якщо бюджет виконується, то це означає, що антикризове управління є ефективним. Якщо ж аналіз засвідчив суттєві відхилення, необхідно окреслити заходи з корекції планів та діяльності.

Для досягнення головної мети антикризових дій – оптимізації фінансових результатів за гарантованої ліквідності та платоспроможності підприємства - контролінг вирішує такі основні завдання:

- моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища, збір та аналіз інформації, яка стосується об'єкта контролінгу;
- експрес-діагностика та фундаментальна діагностика, виявлення та ліквідація «вузьких місць» функціонування господарського механізму;
- забезпечення перманентного аналізу і контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, розробка заходів щодо їх нейтралізації і усунення;
- виявлення резервів зниження собівартості продукції, впровадження алокаційних проектів та іновацій;
- оцінка повноти, достовірності облікових даних і надійності функціонування систем

господарського обліку, а також операційного та адміністративного контролю;

- розробка стратегії розвитку підприємства, бенчмаркінгові дослідження та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності;

- аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих та вироблення на цій основі пропозицій щодо корекції планів або усунення перешкод на шляху їх виконання;

- забезпечення безперервного контролю за діяльністю персоналу щодо виконання бюджетів, додержання встановленого документообороту, проведення операцій, виконання функцій, повноважень відповідно до покладених на них обов'язків;

- своєчасне реагування на появу нових шансів і можливостей, виявлення й розвиток сильних сторін;

- надання рекомендацій структурним підрозділам підприємства у процесі планування, проведення внутрішнього консалтингу та розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів;

- проведення внутрішнього аудиту та координація своєї діяльності з діями незалежних аудиторів.

На ПрАТ “Вінницький завод «Маяк» необхідно провести наступні заходи із організації оберненого зв'язку:

1. Покращити якість інформації шляхом вдосконалення техніки представлення і структуризації даних або зміни форми подання матеріалів, або розвитком нових каналів комунікації. Адже забезпечення своєчасною, повною інформацією на всіх етапах прийняття рішень успішно сприяє подоланню кризової ситуації.

2. Підвищити здатність швидкої реакції завдяки передбаченню кризової ситуації.

Раптовість кризи і негативність її наслідків вимагають від управлінців термінового аналізу інформації. Будь-які виявлення симптомів кризової ситуації повинні бути негайно розглянуті і своєчасно враховані. Сьогодні це

можна здійснити за допомогою різноманітних технічних засобів та інформаційних систем: комп'ютерів при розробці планів і визначенні наслідків прийнятих заходів; експертних систем; інформаційних систем, які дозволяють краще «відчувати» оточуюче середовище.

3. Підвищити якість групових рішень, організувати обговорення проблем з врахуванням різних точок зору, щоб знизити ймовірність диктату лідера.

4. Організувати менеджерів у групи із подолання кризи. Робота, яка ведеться на подолання кризи, вимагає напруженої роботи великої кількості учасників найрізноманітнішого рівня і є важкою задачею для керівництва. Тому використання в кризових ситуаціях спеціальних менеджерів належить до важливих факторів успіху подолання кризи.

5. Проводити профілактику кризових ситуацій за наступними напрямками:

- фінансово-господарська діяльність;
- культура управління фірмою;
- інноваційна активність;
- моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища фірми і критерії прийняття рішень.

Як і у всіх інших, в умовах кризи неплатежів у даного підприємства є нестача грошових коштів, проблеми із збутом та з отриманням дебіторської заборгованості.

Щодо джерел отримання грошових коштів, то до них відносяться:

1. Реалізація продукції з негайною оплатою або із знижкою.
2. Отримання дебіторської заборгованості.
3. Продаж резервних грошових активів.
4. Продаж матеріальних і нематеріальних активів (зайвих запасів).
5. Отримання банківських кредитів.
6. Залучення інвестицій, приватного капіталу та інших внесків до статутного фонду.

Перші чотири шляхи більш доцільні, тому що не приводять до збільшення валюти балансу. В цих випадках грошові кошти формуються шляхом реструктуризації активів. Два останніх можуть використовуватись для підтримки поточної платоспроможності в крайніх випадках, тому що вони приводять до відволікання залучених фінансових ресурсів від цільового використання.

Підприємству варто приділити увагу збуту продукції за готівку. Цьому має сприяти правильна маркетингова політика (пошук нових, більш платоспроможних споживачів продукції, нових ринків, розширення збутової мережі, підвищення якості продукції).

Щодо управління дебіторською заборгованістю, то найбільш ефективними будуть такі шляхи:

1. визначення термінів прострочених залишків на рахунках дебіторів і порівняння цих термінів із середніми показниками в галузі, показниками конкурентів і даними минулих років;
2. періодичний перегляд граничної суми кредиту, виходячи з реального фінансового становища клієнтів;
3. якщо виникають проблеми з одержанням грошей, то необхідно вимагати заставу на суму, не меншу, ніж сума на рахунку дебітора;
4. використання господарських судів для стягнення боргів при наявності порук чи гарантій;
5. при продажу великої товарної партії негайне виставлення рахунка покупця;
6. використання циклічної виписки рахунків для підтримання одноманітності операцій;
7. відправлення поштою рахунків покупцям за декілька днів до настання терміну платежу;
8. страхування кредитів для захисту від значних збитків за безнадійними боргами.

Для поповнення власного капіталу треба, перш за все, оцінити вартість його залучення з різних джерел. До того, як звертатись до зовнішніх джерел формування власного капіталу, повинні бути реалізовані можливості його формування за рахунок внутрішніх джерел. А основні внутрішні джерела – прибуток та амортизаційні відрахування.

Так, для удосконалення діяльності треба здійснити наступне:

1. прискорити оборотність оборотних коштів через активізацію системи постачання;
2. знизити витрати електроенергії через проведення ревізії обладнання, блокування деяких машин та впровадження блочного, місцевого включення світла та інших заходів.

Ці всі заходи призведуть до підвищення виручки, а також прибутку, що дозволить підвищити рентабельність капіталу.

Вартість внутрішньої кредиторської заборгованості при визначенні вартості капіталу враховується по нульовій ставці, тому що це безплатне фінансування підприємства за рахунок цього позикового капіталу. Але не можна збільшувати суму капіталу за рахунок цього джерела, бо якщо кошти затримуються на тривалий час в обігу і своєчасно не повертаються, це може стати причиною простроченої кредиторської заборгованості, що в кінці приведе до виплати штрафів, санкцій та погіршити фінансовий стан.

Щодо позикового капіталу, то у підприємства при існуючій структурі коштів у порівнянні з процентними ставками за кредит є дуже незначні можливості по його залученню. Треба в першу чергу вирішувати збутові проблеми і підвищувати кредитоздатність підприємства.

З метою покращення стану руху грошових коштів та оборотних активів в цілому на підприємстві варто впровадити розробку та використання платіжного календаря, основною метою якого є встановлення конкретних термінів надходження грошових засобів і платежів підприємства та їх доведення до конкретних виконавців у формі планових завдань.

Платіжний календар варто побудувати в розрізі двох розділів:

- графіку майбутніх платежів,
- графіку майбутніх надходжень.

Часовий графік платежів варто диференціювати в щоденному розрізі.

Планування грошових потоків — це комплексне завдання, яке треба вирішувати керівникам підрозділів спільно з фінансово-економічною службою.

Кожен підрозділ планує свої виплати, наприклад, на рік помісячно, кожного місяця конкретизує і деталізує план потижнево.

Для забезпечення прискорення обороту грошових активів на підприємстві необхідно знайти такі резерви:

- 1) прискорення інкасації грошових коштів, при якому скорочується залишок грошових коштів в касі;
- 2) скорочення розрахунків готівкою, так як готівкові розрахунки збільшують залишок грошових активів в касі і скорочують строк користування власними грошовими активами на період надходження платіжних документів постачальників;
- 3) скорочення обсягів розрахунків з постачальниками з допомогою чеків, оскільки вони відволікають на тривалий період грошові активи з обороту у зв'язку з необхідністю попереднього їх резервування на спеціальних рахунках в банках.

Крім того, в плановому відділі доцільним є введення посади антикризового керуючого, до компетенцій якого входить забезпечення оперативного контролінгу діяльності підприємств, виявлення та усунення наявних криз. При цьому, керівництву підприємства варто врахувати, що антикризовий керуючий повинен володіти такими рідкісними особистими якостями:

- 1) високий професіоналізм у таких галузях, як фінансовий менеджмент, економіка, маркетинг, менеджмент, господарське право;
- 2) досвід практичної діяльності;

3) ініціативність, спроможність до активних дій щодо виведення підприємства з кризи, незважаючи на окремі невдачі, промахи або неефективні рішення;

4) творчий підхід, спроможність до побудови нестандартних бізнес-схем і програм;

5) бізнес-інтуїція, спроможність до передчуття одержання прибутку і досягнення поставленої мети;

6) висока відповідальність за доручену справу;

7) вміння працювати в команді, прислухатися до думки фахівців підприємства і бути їх лідером;

8) високі морально-етичні якості, відповідальність за використання конфіденційної інформації тощо.

Велику увагу керівництву підприємства варто приділити і визначенню подальшої стратегії розвитку підприємства. Грамотна стратегія виділяє типи ризиків, що обіцяють підприємству максимальну вигоду, вказує граничний обсяг ризиків, які вона може взяти на себе, і необхідний при цьому рівень доходів. Визначення цих параметрів дозволяє керівництву оцінити свої стратегії в координатах ризик-прибутковість і привести їх у відповідність із загальною корпоративною стратегією.

Отже, використання запропонованих заходів та формування антикризової програми покращить фінансове становище підприємства.

Висновки до розділу 3

В даному розділі сформовано пропозиції щодо удосконалення фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»:

- впровадження системи антикризового фінансового контролінгу;
- активізація системи постачання;
- зниження витрат електроенергії;
- удосконалення комунікаційного процесу на підприємстві.

ВИСНОВКИ

В бакалаврській кваліфікаційній роботі сформовано пропозиції з підвищення ефективності антикризового управління підприємством.

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. В сучасних умовах антикризове управління спрямоване не лише на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, проте і на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку.

2. До основних елементів системи антикризового управління підприємством належать предмет, мета, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, процес реалізації цієї системи.

3. Існують різні методи оцінки стану антикризового управління на підприємстві: коефіцієнтний аналіз, інтегральні методики, метод дискримінантного аналізу тощо.

4. Проведено аналіз ефективності антикризового управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Метою діяльності Товариства є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

5. Аналіз фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» показав, що на підприємстві відбулось зростання вартості майна, підприємство є фінансово стійким, не залежить від зовнішніх джерел фінансування та здатне забезпечити поточну діяльність власними оборотними коштами. Разом з тим, в діяльності підприємства наявні такі негативні явища, як зниження фінансових результатів та, як наслідок цього, зниження показників рентабельності та ділової активності.

6. Аналіз ефективності антикризового управління показав, що за більшістю показників та моделей на підприємстві відсутня імовірність банкрутства, що свідчить про ефективне антикризове управління. Зокрема, за

дискримінантними моделями (моделлю Альтмана, Спрінгейта, Ліса та Таффлера, моделлю Creditmen) на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» відсутня імовірність банкрутства. За показниками Бівера на підприємстві також за окремими показниками існує імовірність банкрутства. Значення показників коефіцієнта Бівера та рентабельності активів за даною системою показників свідчать про можливість банкрутства підприємства. За іншими показниками підприємство має стійкий фінансовий стан. На підприємстві наявні ознаки кризового фінансового стану в частині зменшення фінансових результатів. Для покращення фінансового стану та уникнення подальшого розвитку кризи ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» необхідно вжити заходів щодо підвищення ефективності використання майна та збільшення рівня прибутку.

- Сформовано пропозиції щодо удосконалення фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»: впровадження системи антикризового фінансового контролінгу; активізація системи постачання; зниження витрат електроенергії; удосконалення комунікаційного процесу на підприємстві.

Ці заходи створять можливість покращення фінансового стану підприємства та підвищення ефективності антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145
2. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 217–226.
3. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес-інформ. 2024. №1. С.22-28.
4. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С.136-140.
5. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
6. Орехова А., Іванченкова Л., Ужва А. Формування системи антикризового управління в забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Development Service Industry Management*, 2024. №1, 247–252. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(36)).
7. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
8. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 58–68.
9. Орехов М. О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. 2023. Вип. 1. С.115-121.
10. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №2. С. 265-269.

11. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338.
12. Ватченко Б. С., Шаранов, Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. №182. С. 38-43.
13. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 171-176.
14. Миськів Г.В., Білик В.М. Сутність та види антикризового управління підприємством. Ефективна економіка. 2024. №1. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2871/2907>
15. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність [Електронний ресурс] : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання. 2-ге вид., доп. ; електрон. текст. дані. Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с.
16. Іванова Н. С., Рикун С. С. Оцінка ймовірності банкрутства в системі антикризового менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2021. №34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-63>

Додаток А
ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ
ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "МАЯК"»)»

Тип роботи: БКР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
 (кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 75,0 Схожість 25%

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)

Зянько В. В.
 (прізвище, ініціали)

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

Автор роботи _____
 (підпис)

Середа І. В.
 (прізвище, ініціали)

Керівник роботи _____
 (підпис)

Джеджула В. В.
 (прізвище, ініціали)

Додаток В

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД
"МАЯК"»)

Таблиця 1 – Підходи до визначення сутності антикризового управління

Автор	Антикризове управління – це
Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [1]	попереджуваче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів
Шатайло О. А. [2]	система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал
Лункіна І. Ю. [3]	така система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при опорі переважно на власні ресурси
Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. [4]	комплекс заходів стратегічного спрямування, які допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності.
Докуніна К.І. [5]	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
Орєхова А., Іванченкова Л., Ужва А. [6]	система управління підприємством, яка дозволяє проаналізувати основні симптоми появи кризи, передбачати втрати від неї та вжити необхідні дій.

Таблиця 2 – Аналіз складу майна та фінансових результатів
ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Показник	Значення, тис. грн.		Відхилення значень 2023р. від 2022р.	
	2022р.	2023р.	абсолютне	Відносне, %
Загальна вартість майна, тис. грн.	15964,00	23437,50	7473,50	46,81
Власний капітал, тис. грн.	11991,00	20541,50	8550,50	71,31
Залучений капітал, тис. грн.	3973,00	2896,00	-1077,00	-27,11
Оборотні активи, тис. грн.	9296,00	12952,00	3656,00	39,33
Необоротні активи, тис. грн.	6668,00	10485,50	3817,50	57,25
Чистий дохід, тис. грн.	138650,00	69044,00	-69606,00	-50,20
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	124329,00	62800,00	-61529,00	-49,49
Валовий прибуток, тис. грн.	14321,00	6244,00	-8077,00	-56,40
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	8278,00	71,00	-8207,00	-99,14
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	567,00	50,00	-517,00	-91,18
Чистий прибуток, тис. грн.	465,00	41,00	-424,00	-91,18

Таблиця 3 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод
«Маяк»

Показник	2022р.	2023р.	Абсолютна зміна	Темп при- росту, %
Коефіцієнт фінансової автономії	0,75	0,88	0,13	16,68
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,25	0,12	-0,13	-50,35
Коефіцієнт фінансового ризику	0,33	0,14	-0,19	-57,45
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,44	0,49	0,05	10,28
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,57	0,78	0,20	35,59

Таблиця 4 – Аналіз рівня ефективності діяльності ПрАТ "Вінницький завод «Маяк»

Показник	2022р.	2023р.	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Коефіцієнт рентабельності активів, %	2,91	0,17	-2,74	-93,99
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	3,88	0,20	-3,68	-94,85
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу, %	11,70	1,42	-10,29	-87,90
Коефіцієнт рентабельності продажу, %	0,34	0,06	-0,28	-82,29
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	8,69	2,95	-5,74	-66,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	11,56	3,36	-8,20	-70,93
Коефіцієнт оборотності основних засобів, оборотів	22,88	6,73	-16,14	-70,57
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	50,23	15,50	-34,73	-69,15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	97,99	221,29	123,31	125,84
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	7,17	23,23	16,06	224,12
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	3,67	1,63	-2,05	-55,72

Таблиця 5 – Імовірність банкрутства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Модель (показник)	2022р.		2023р.	
	значення	імовірність банкрутства	значення	імовірність банкрутства
Альтмана	12,88	відсутня	7,82	відсутня
Спрінгейта	5,30	відсутня	1,64	відсутня
Таффлера	2,85	відсутня	1,09	відсутня
Ліса	0,084	відсутня	0,083	відсутня
Creditmen	1119,07	відсутня	586,47	відсутня
Коефіцієнт Бівера	-0,05	за 1 рік до банкрутства	-0,21	за 1 рік до банкрутства
Рентабельність активів	2,91	за 5 років до банкрутства	0,17	за 5 років до банкрутства
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,25	стійкий фінансовий стан	0,12	стійкий фінансовий стан
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,33	за 1 рік до банкрутства	0,43	стійкий фінансовий стан
Коефіцієнт покриття	2,34	за 1 рік до банкрутства	4,47	стійкий фінансовий стан