

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ: «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «УКРТОРГТАРА» В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ»

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.072_уфпс
072 Фінанси, банківська справа,
спеціальності страхування та фондовий ринок
(шифр і назва спеціальності)
освітньої програми Управління фінансами
підприємницьких структур
(назва освітньої програми)
О.В. Бреславський
(ініціали та прізвище)
Керівник доцент кафедри інформаційної економіки,
підприємництва та фінансів, доцент,
кан. екон. наук Сіліна І.В.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент завідувач кафедри інформаційної
економіки, підприємництва та фінансів,
професор, д-р екон. наук Шапуров О.О.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
(код та назва)
Освітня програма Управління фінансами підприємницьких структур
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, д-р екон. наук, проф.

(підпис) Шапуров О.О..

“ ____ ” _____ 202_ р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Бреславський Олександр Володимирович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи Антикризове управління виробничим підприємством ТОВ «Укрторгтара»
в умовах воєнного стану

керівник роботи Сіліна Ірина Вадимівна, кан. екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я та по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом ЗНУ від « 10 » червня 2022 р. № 90-с

2. Строк подання студентом роботи 06.12.2022

3. Вихідні дані до роботи 1. Постановка задачі. В умовах воєнного стану подолати непередбачувані ситуації та забезпечити ефективне функціонування підприємства у тяжких економічних умовах здатний комплексний механізм антикризового управління підприємством, адаптований до відповідного часу. Основою цього механізму має бути комплекс взаємопов'язаних дій щодо адаптування підприємства до умов війни, налагодження безперебійної роботи та забезпечення ефективного функціонування.

2. Перелік літератури. Законодавча та нормативна база. Публічна фінансова звітність підприємства, що розглядається в роботі. Літературні джерела. Статистичні матеріали Державної служби статистики України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретична частина. Теоретико-методичні основи антикризового управління виробничим підприємством.

2. Аналітична частина. Дослідження передумов формування системи антикризового управління виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах воєнного стану.

3. Рекомендації. Напрямки стабілізації діяльності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» та вдосконалення системи антикризового управління в умовах воєнного часу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) *Сутність антикризового управління діяльністю підприємств. Класифікація функцій антикризового управління підприємством. Механізм формування системи антикризового управління виробничого підприємства в умовах військового часу. Зовнішні фактори, які здатні спричинити або поглибити кризу на виробничому підприємстві. Основні види продукції виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в 2020-2022рр. Організаційна структура управління ТОВ «Укрторгтара». Оцінка стану основних виробничих засобів ТОВ «Укрторгтара» в 2020-2022рр. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022рр. Аналіз ресурсних показників рентабельності ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022рр. Динаміка доходних та витратних показників рентабельності ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022 рр. Вітчизняні ринки збуту ТОВ «Укрторгтара» на початку 2022р. Цільова аудиторія суб'єктів, які впливають на систему антикризового управління підприємства ТОВ «Укрторгтара». Динаміка індикаторів ринкової вартості ТОВ «Укрторгтара». Схема взаємозв'язку фактично досягнутої величини витрат та планового їх значення. Кореляція обсягів інвестицій в виробництво товарів військового призначення та обсягів реалізованої продукції ТОВ «Укрторгтара». Система антикризового управління виробничим підприємством ТОВ «Укрторгтара» в умовах воєнного стану. Презентація.*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Сіліна І.В., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів		
2	Сіліна І.В., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів		
3	Сіліна І.В., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів		

7. Дата видачі завдання _____ 12.12.2023 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Розробка плану роботи.	03.10.23	
2.	Збір вихідних даних.	17.10.23	
3.	Обробка теоретичних джерел.	31.10.23	
4.	Розробка першого і другого розділу.	8.11.23	
5.	Розробка третього розділу.	22.11.23	
6.	Оформлення і нормоконтроль кваліфікаційної роботи.	30.11.23	
7.	Захист кваліфікаційної роботи.	15.12.23	

Студент _____
(підпис)

О. В. Бреславський _____
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

І.В. Сіліна _____
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

О.О. Шагуров _____
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна випускна робота магістра «Антикризове управління виробничим підприємством ТОВ «Укрторгтара» в умовах воєнного стану»: 158с., 18 рис., 33 табл., 75 джерел, 2 додатки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, БАНКРУТСТВО, ДІАГНОСТИКА, КРИЗОВИЙ СТАН, ЛІКВІДНІСТЬ, ПОТЕНЦІАЛ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТІКІСТЬ

В роботі розкрито теоретико-методичні основи антикризового управління, досліджено передумови формування системи антикризового управління виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах воєнного стану; визначено глибину кризи на підприємстві ТОВ «Укрторгтара» та побудовано матрицю SWOT-аналізу; розроблено антикризову програму, що спрямована на подолання кризових явищ ТОВ «Укрторгтара» з урахуванням військового фактору впливу, яка включає наступні напрями стабілізації: організаційні, маркетингові, виробничі, фінансові та кадрові; запропоновано вдосконалення системи антикризового управління ТОВ «Укрторгтара» в умовах воєнного стану, яка допоможе як налаштувати та адаптувати бізнес до воєнних умов, так і сформувати систему виявлення та недопущення нових локальних кризових явищ; в подальшому після адаптації та налагодження функціонування виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах війни можуть бути застосовані різні стратегії антикризового управління.

ABSTRACT

Master's qualifying paper «Anti-crisis management of the production enterprise «Ukrortgtara» LLC under martial law onditions»: 158 pages, 18 figures, 33 tables, 75 references, 2 supplements.

KEY WORDS: ANTI-CRISIS MANAGEMENT, BANKRUPTCY, DIAGNOSTICS, CRISIS STATE, LIQUIDITY, POTENTIAL, PROFITABILITY, FINANCIAL LIQUIDITY

The paper reveals the theoretical and methodological foundations of anti-crisis management, examines the prerequisites for the formation of the anti-crisis management system of the production enterprise «Ukrortgtara» LLC in the conditions of martial law; the depth of the crisis at the «Ukrortgtara» LLC enterprise was determined and a SWOT analysis matrix was constructed; developed an anti-crisis program aimed at overcoming the crisis phenomena of «Ukrortgtara» LLC, taking into account the military factor of influence, which includes the following areas of stabilization: organizational, marketing, production, financial and personnel; improvement of the anti-crisis management system of «Ukrortgtara LLC under martial law conditions is proposed, which will help to adjust and adapt the business to military conditions, as well as to form a system for detecting and preventing new local crisis phenomena; in the future, after adaptation and adjustment of the functioning of the production enterprise «Ukrortgtara» LLC in the conditions of war, various anti-crisis management strategies may be applied.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
АВСТРАКТ.....	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1. Сутність та головні елементи антикризового управління підприємством	11
1.2. Особливості формування системи антикризового управління виробничого підприємства в умовах військового часу	21
1.3. Методичні засади діагностики кризового стану виробничого підприємства та загрози банкрутства	30
Висновки до розділу 1.....	49
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРТОРГТАРА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	51
2.1. Економічна характеристика та організаційна структура управління виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара».....	51
2.2. Оцінка стану та потенціалу виживання виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах військового часу.....	62
2.3. Виявлення факторів зовнішнього середовища та їх сприятливість для виходу підприємства ТОВ «Укрторгтара» зі стану кризи	88
2.4. Оцінка ймовірності фінансової неспроможності або банкрутства виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара».....	96
Висновки до розділу 2.....	105
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРТОРГТАРА» ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	109
3.1. Визначення глибини кризи на ТОВ «Укрторгтара» та побудова матриці SWOT-аналізу.....	109
3.2. Розробка антикризової програми, що спрямована на подолання кризових явищ ТОВ «Укрторгтара», з урахуванням військового фактору впливу.....	122
3.3. Вдосконалення системи антикризового управління ТОВ «Укрторгтара» під час війни	137
Висновки до розділу 3.....	145
ВИСНОВКИ	147
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	153
ДОДАТКИ.....	159

ВСТУП

Актуальність теми. Всесвітня пандемія коронавірусної хвороби 2019, спричинена SARS-CoV-2, стала складним випробуванням для виробничих підприємств в Україні, перетворюючись на руйнівну перешкоду для багатьох суб'єктів господарювання. Деякі українські підприємства використали ефективно заходи антикризової діяльності, що дозволило контролювати несприятливі наслідки від COVID-19 та не зазнати значних фінансових втрат для своєї діяльності. На сьогодні сфера виробництва нашої країни знову змушена відповідати на виклик, що загрожує її фінансовій стабільності, на цей раз причиною є початок повномасштабної агресії росії проти України, яка має катастрофічні наслідки для вітчизняної промисловості.

В умовах воєнного стану кожна ланка економіки України знаходиться у зоні ризику. Чимала кількість підприємств опинилась у регіонах активних бойових дій, що змусило їх припинити свою діяльність або провести релокацію виробництва та евакуацію особового складу на безпечніші території. Та навіть ті підприємства, які не були в безпосередній близькості до обстрілюваних територій, потерпають від суттєвих сировинних та логістичних проблем, що виникають внаслідок російської агресії. Отже, більшість вітчизняних підприємств перебувають у кризовому стані, що виражається у збитковій господарській діяльності, низькому запасі фінансової міцності, дефіциті трудової сили, зменшенні попиту, логістичних проблемах. Часто криза на підприємстві викликана невідповідністю фінансово-економічних параметрів параметрам середовища, що в свою чергу пов'язано з неправильно обраною стратегією, неадекватною організацією бізнесу і, як наслідок, поганою адаптацією до вимог ринку.

Подолати непередбачувані ситуації та забезпечити ефективне функціонування підприємства у тяжких економічних умовах здатний комплексний механізм антикризового управління підприємством, адаптований до умов військового часу. Основою цього механізму має бути

комплекс взаємопов'язаних дій щодо адаптування підприємства до умов війни, налагодження безперебійної роботи, забезпечення ефективного функціонування та недопущення появи нових кризових явищ.

Цілком очевидно, що питання формування та впровадження в виробничу діяльність України ефективної системи антикризового управління з врахуванням військового фактору впливу стоїть особливо гостро для промисловості.

Теоретичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством в останні роки досліджували як закордонні, так вітчизняні вчені, серед яких: О. Стешенко та В. Масалигіна, Л. Лігоненко, О. Гудзь, Б. Москвін та багато інших. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, антикризовому управлінню підприємством як цілісної системи забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах воєнного стану на сьогодні ще не приділено достатньо уваги.

З огляду на це, існує потреба у дослідженні теоретико-методологічних та практичних засад антикризового управління підприємством в умовах війни.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретико-методологічних і практичних засад антикризового управління підприємством, а також обґрунтування та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління в умовах війни.

Для досягнення зазначеної мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність та головні елементи антикризового управління підприємством;
- визначити особливості формування системи антикризового управління виробничого підприємства в умовах військового часу;
- проаналізувати методичні засади діагностики кризового стану та загрози банкрутства;

- розглянути економічну характеристику та організаційну структуру управління виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара»;
- діагностувати стан та потенціал виживання виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах військового часу;
- систематизувати та виявити фактори зовнішнього середовища та їх сприятливість для виходу підприємства ТОВ «Укрторгтара» зі стану кризи;
- оцінити ймовірність фінансової неспроможності або банкрутства виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара»;
- визначити глибину кризи на підприємстві ТОВ «Укрторгтара» та побудувати матрицю SWOT-аналізу;
- розробити антикризову програму, що спрямована на подолання кризових явищ ТОВ «Укрторгтара», з урахуванням військового фактору впливу;
- вдосконалити систему антикризового управління ТОВ «Укрторгтара» в умовах воєнного стану.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є система антикризового управління виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара».

Предмет кваліфікаційної роботи магістра – теоретичні, методичні та прикладні аспекти побудови системи антикризового управління виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара».

Для вирішення поставлених завдань використані такі методи дослідження: узагальнення, систематизації, емпіричного дослідження, графічного, статистичного та порівняльного аналізу, логічний метод, факторний аналіз, розрахунково-аналітичний метод та інші.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Головного управління статистики, фінансова звітність аналізованого підприємства за 2020-2022 рр., наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів за темою дослідження, довідково-нормативні матеріали, дані офіційних сайтів Верховної Ради України, власні спостереження й узагальнення автора.

Кваліфікаційна робота магістра містить наступні елементи наукової новизни:

запропоновано методичний підхід до дослідження передумов формування системи антикризового управління та розроблено комплекс заходів антикризового управління виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» з врахуванням специфіки функціонування підприємства, які відповідатимуть інтересам досліджуємо підприємства, в умовах воєнного стану;

удосконалено науковий підхід до формування система антикризового управління виробничим підприємством в умовах воєнного стану, який передбачає, що підсистеми (зовнішня та внутрішня) та їх компоненти, знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності, а швидкість впровадження ефективної антикризової програми допоможе як налаштувати і адаптувати виробництво та господарювання до воєнних умов, так і сформувати систему виявлення та недопущення нових локальних кризових явищ.

Практичне значення отриманих результатів. Результати проведених досліджень мають практичну цінність, оскільки можуть бути використані в практичній діяльності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» для розв'язання завдань з антикризового управління.

Особистий внесок здобувача. Всі наукові результати, які представлені в роботі і опубліковані в наукових працях, отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були представлені в тезах на Міжнародній науково-практичній конференції «Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України» для науковців, держслужбовців, представників бізнесу, аспірантів, студентів закладів вищої освіти та зацікавлених організацій (25–26 травня 2023 року) (с.23-26).

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра

викладено на 158 сторінках комп'ютерного тексту, включаючи вступ, три розділи, висновки. У роботі наведено 33 таблиці, 18 рисунків, 2 додатка. Список використаних джерел налічує 73 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність та головні елементи антикризового управління підприємством

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого виробничого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління.

Антикризове управління у провідних підприємствах країн з розвинутою економікою є ключовим механізмом системи управління підприємства в цілому, і являє собою систему заходів, які спрямовані не тільки на вихід підприємства з кризи, але і запобігання створення такої ситуації, і на післякризову діяльність суб'єкта господарювання. Слід усвідомити, що головною метою антикризового менеджменту є розробка та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію факторів, які найбільш негативно впливають на діяльність підприємства, і можуть призвести до кризи підприємства.

Вітчизняні підприємства, чия діяльність часто починається та продовжується в умовах кризового стану економіки України, іноді всі успіхи пов'язують з власною діяльністю, а невдачі – з дією зовнішніх факторів, що не дозволяє ефективно працювати на ринку та розробити результативну систему управління. Таке становище не дозволяє своєчасно розпізнавати кризові явища, їх розвиток на різних стадіях формування, впливати на причини їх створення, розробити механізми моніторингу ризиків діяльності, опанувати методи управління кризою та виходу з неї. Здатність підприємства правильно діяти на всіх етапах свого розвитку – гарантія не лише виживання,

але й економічного розвитку у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

На багатьох виробничих підприємствах України практика проведення цілісної високоефективної системи антикризового управління, адекватної вимогам мінливого ринкового середовища, ще не є досконалою, але вона є вкрай необхідною та має базуватися на теоретико-методологічних і прикладних основах антикризового менеджменту.

З метою більш чіткого розуміння особливостей побудови системи антикризового менеджменту в умовах воєнного стану першочергово необхідно дослідити сутність поняття «антикризового управління».

На сьогодні поняття антикризового управління досить розпливчате та багатозначне. В одних випадках під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в інших – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту, у третьому випадку – управління підприємством на порозі банкрутства, у четвертому – у період банкрутства. Термін «антикризове управління» набуває широкого застосування в економічній теорії та в практичній діяльності суб'єктів бізнесу, однак тлумачення його сутності не завжди однозначне. Погляди на розуміння поняття «антикризове управління» узагальнено у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Погляди вчених економістів на суть антикризового управління

Автор	Трактування антикризового управління
1	2
В.Василенко	Антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками
Л. Лігоненко	Антикризове фінансове управління – це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування.
М. Мескон	Антикризове управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією

Продовження таблиці 1.1

1	2
Є. Мінаєва, В. Панагушена	Антикризове управління – це не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а управління, яке здатне заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення
Н. Туленков	Будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим
Е. Уткін	Антикризове управління – це складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання
А. Большаков	Антикризове управління – це управління, в якому задіяні оперативний, тактичний, стратегічний та упереджувальний механізми діагностики, стабілізації та виводу підприємства з можливої кризи.
А. Бобильова	Антикризове управління – це складова частина стратегічного управління на всіх фазах життєвого циклу організації, метою якого є збільшення цінності (вартості) організації.
А. Грязнова	Антикризовий управління – це така система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на попередження або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та збільшити ринкові позиції за будь-яких обставин за покладанням, в основному, на власні ресурси.
І. Бланк	Антикризове управління – це розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану.
А. Чернявський	Антикризове управління – це розробка найменш ризикових управлінських рішень, які б дозволили досягти поставленої мети і результату з мінімумом додаткових засобів та при мінімальних негативних наслідках.

На нашу думку, антикризове управління – це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз проявів кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками. Велике значення при цьому має використання факторів кризи для наступного розвитку підприємства.

Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі ефективного управління людьми і комунікаціями.

Реалізація поставленої мети полягає в належному балансі між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

Необхідно відзначити, що будь-яке управління у визначеній мірі повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим зі вступом у смугу кризового розвитку. Ігнорування цього положення має значні негативні наслідки, врахування його сприяє безболісному проходженню кризових ситуацій. Таким чином, суть антикризового управління виражається в таких положеннях: кризи можна передбачати, очікувати і викликати; кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати; до криз можна і необхідно готуватися; кризи можна пом'якшувати; управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва; кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими; управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки [8,12, 68].

Для того, щоб підприємство домоглося успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно сформованим обставинам.

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, притаманних управлінським рішенням, так і на специфічних особливостях, які пов'язані зі здійсненням антикризових процедур. Так, управління завжди цілеспрямоване. Вибір і формування цілей є вихідним пунктом у будь-якому процесі управління, зокрема, й в антикризовому. Водночас система контролю та раннього виявлення ознак кризової ситуації є специфічним атрибутом процесів антикризового управління. Застосування всієї системи антикризового управління чи її окремих елементів залежить як від ситуації, що склалася на підприємстві, так і від типу управління підприємством.

Головною метою антикризового управління є створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з

найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Сутність антикризового управління діяльністю підприємств [8,27,51]

Предметом антикризового управління діяльністю підприємства є дослідження можливих і реальних причин кризи, факторів що її спричиняють, її ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови функціонування підприємства [6, 12].

Об'єктом антикризового управління є кризові явища у розвитку підприємства, процес їх подолання та подальше попередження [32].

Суб'єктами антикризового управління є певне коло осіб, що реалізує його наступні завдання: своєчасне виявлення слабких ознак появи кризи і відповідне оперативне реагування; інтенсивне використання усіх можливих засобів управління; впровадження різноманітних інструментів подолання фінансових проблем з найменшими збитками.

Основні риси антикризового управління [12, 32,51]:

– це управління, яке орієнтоване на виведення підприємства із кризового стану, яке заздалегідь має спрогнозувати та попередити

неплатоспроможність підприємства, яке засновано на реалізації програми з підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення;

– це управління, що відображує здатність підприємства конструктивно та швидко реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню;

– це управління, яке відображає здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах; це управління, що спрямовано на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає істотних змін [27]:

– планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Під час антикризового управління підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахування поточної ситуації;

– організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації під час проведення антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

– мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

– контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім перерахованих функцій, під час антикризового управління великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства, яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики.

Моніторинг здійснюється з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору необхідної інформації з допомогою «слабких сигналів», нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики.

Метою експрес-діагностики є наочна та проста оцінка фінансової стабільності й динаміки розвитку підприємства. Її доповнює і конкретизує фундаментальна діагностика, яка уточнює рівень кризи, виявляє її причини.

Функції антикризового управління можна розділити на основні, специфічні та зв'язуючі (рис. 1.2) [33].

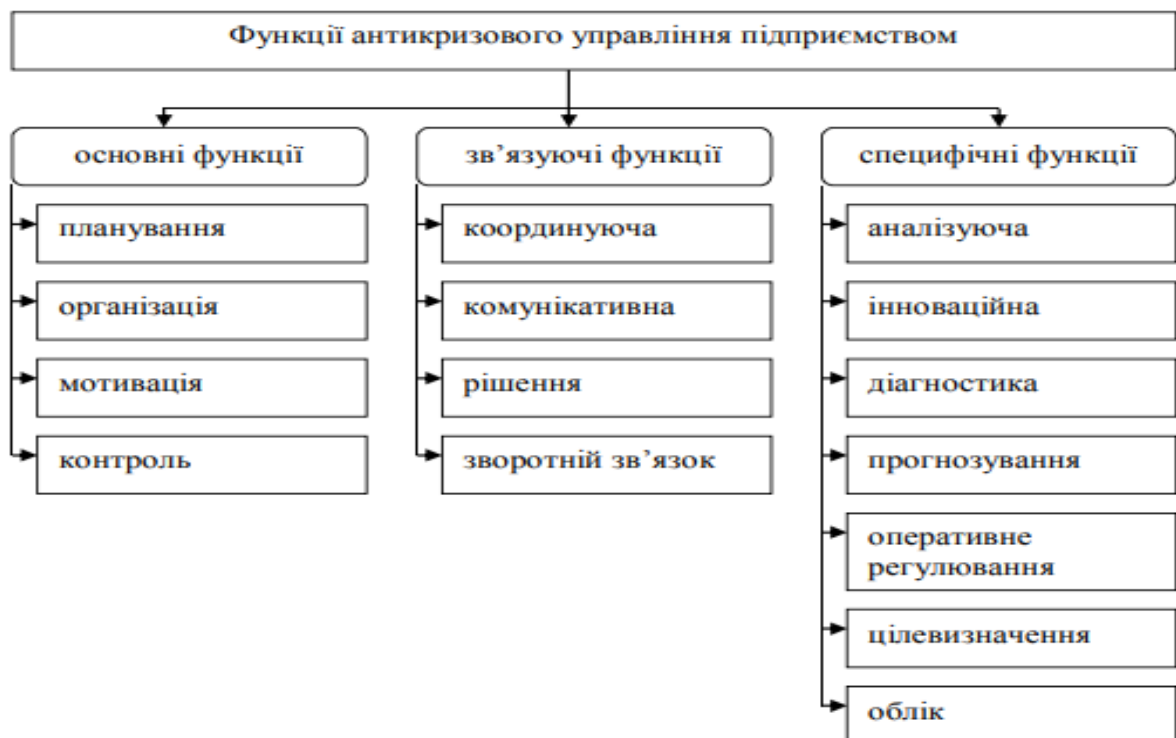


Рисунок 1.2 - Класифікація функцій антикризового управління підприємством [33]

Під основними функціями слід розуміти такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому [34].

Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що і обумовлює визначення таких функцій як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогноуюча, оперативне регулювання, цільовизначення та облік.

Сутність зв'язуючих функцій полягає в створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу.

Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча. Функція «зворотній зв'язок». Головна суть якої полягає у впливі результату функціонування системи антикризового управління на загальну систему, а саме в ефективності подолання, профілактики та попередження криз як на характер подальшого функціонування соціально-економічної системи, так і на ефективність самої системи антикризового управління.

Та необхідно пам'ятати, що названі функції ефективно себе реалізують саме у сукупності, створюючи певні послідовні етапи виходу з незадовільної ситуації. Тобто, іншими словами, - певну систему. Кожний елемент такої системи має взаємодоповнювати один одного, створюючи, таким чином ефективний варіант налагодження функціонування підприємства в цілому.

Антикризове управління підприємством для ефективного проведення діагностики неспроможності підприємства має базуватися на певних принципах, теоретичні основних яких, необхідно вичерпувати із класичних положень антикризового менеджменту [51, 52 68], а саме:

- принцип превентивності дій передбачає, що краще запобігати загрози кризі, ніж здійснювати її локалізацію та забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків;

- принцип постійної готовності до реагування. Згідно з цим принципом в умовах постійної мінливого середовища, підприємство повинно постійно реагувати на внутрішні та зовнішні симптоми та причини криз підприємства на будь-якому етапі його функціонування;

- принцип терміновості реагування передбачає, що, чим раніше будуть застосовані антикризові механізми, починаючи з прогнозування та діагностування щодо всіх елементів виявлення симптомів криз, тим більші можливості відновлення рівноваги матиме у своєму розпорядженні підприємство;

- принцип альтернативності дій. Відповідно до даної теорії антикризового управління, кожне підприємство повинно передбачати наявність і розгляд максимально можливої кількості альтернативних проектів щодо нейтралізації окремої кризи;

- принцип адаптивності обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості антикризового менеджменту, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи, змінними умовами зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища;

- принцип адекватності реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги. Застосування окремих інструментів нейтралізації загрози кризи та її ліквідації, має впливати з реального рівня такої загрози й бути адекватною рівню;

- принцип комплексності рішень, що ухвалюються, стверджує, що практично кожна криза має комплексний характер, тобто стосується функціонування різних підсистем підприємства, а отже, потребує комплексного характеру від сформованої системи антикризових заходів, що розробляються і реалізуються;

- принцип пріоритетності використання внутрішніх. Тобто застосування даного принципу передбачає, що у процесі антикризового управління підприємство повинно розраховувати виключно на внутрішні можливості;

- принцип оптимальності зовнішньої санації. Якщо у процесі вибору форм зовнішньої санації та складу зовнішніх санаторів на стадії глибокої кризи слід виходити із системи певних критеріїв, яка розробляється у процесі антикризового фінансового управління і має бути достатньою та необхідною для вчасного погашення кризи;

- принцип ефективності визначає необхідність зіставлення ефекту від антикризового управління з витратами на реалізацію його заходів і з наявними фінансовими ресурсами.

Головне завдання управління полягає в оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б досягти бажаного результату при мінімальних додаткових коштах і при мінімальних негативних наслідках. Це можливо на основі підготовки спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

Відповідно до цих підходів управління кризовими ситуаціями повинно складатись з таких етапів:

- 1) діагностика, яка спрямована на оцінку параметрів кризової ситуації;
- 2) розробка концепції подолання кризи, яка спрямована на вироблення стратегічних і оперативних заходів;
- 3) реалізація цієї концепції для усунення кризи та її наслідків;
- 4) вихід до накресленої мети нормального функціонування підприємства [27, 32].

У свою чергу, кожен з цих етапів включає більш детальні завдання.

Отже, антикризове управління підприємством дійсно відрізняється від управління у звичайному режимі. Якщо весь арсенал підходів і методів останнього спрямований на розвиток та виживання підприємства в довгостроковому аспекті (що включає в себе, в тому числі, і недопущення кризи), то методи першого спрямовані виключно на подолання вже назрілої

кризи, забезпечення виживання в короткостроковому аспекті. У такому трактуванні антикризове управління набуває реального сенсу.

Необхідність такого управління виражається в потребі подолання кризи, а також пом'якшення його наслідків. Реалізовувати таку потребу можна лише використанням спеціальних механізмів управління. Необхідність такого управління часом обумовлена основними цілями стратегічного розвитку підприємства.

1.2 Особливості формування системи антикризового управління виробничого підприємства в умовах військового часу

Антикризове управління підприємством повинно мати системну основу, оперувати достовірною інформацією при діагностиці криз, мати чітку поетапно розроблену програму реалізації антикризових заходів і своєму розпорядженні достатній обсяг ресурсів для подолання кризи.

Всесвітня пандемія стала складним випробуванням для виробничих підприємств в Україні, перетворюючись на руйнівну перешкоду для багатьох представників малого та середнього бізнесу. Деякі масштабні підприємства України, однак, мали достатній об'єм ресурсів, щоб контролювати несприятливі наслідки від COVID-19 і не зазнали значних фінансових втрат для своєї діяльності, а деякі з них навіть збільшили свій прибуток. В їхньому випадку пандемія коронавірусу стала, так би мовити, каталізатором розвитку. Багато з них використали принципи антикризової діяльності, яка стрімко набирає обертів в Україні.

На сьогодні сфера виробництва нашої країни знову змушена відповідати на виклик, що загрожує її фінансовій стабільності, на цей раз причиною є початок повномасштабної агресії Росії проти України.

В умовах воєнного стану кожна ланка економіки України знаходиться у зоні ризику. Чимала кількість підприємств опинилась у регіонах активних

бойових дій, що змусило їх припинити свою діяльність або провести релокацію виробництва та евакуацію особового складу на безпечніші території. Та навіть ті підприємства, які не були в безпосередній близькості до обстрілюваних територій потерпають від суттєвих сировинних та логістичних проблем, що виникають внаслідок російської агресії.

Цілком очевидно, що питання формування та впровадження в виробничу діяльність України ефективної системи антикризового управління з врахуванням військового фактору впливу стоїть особливо гостро у 2023-2024рр.

На нашу думку, механізм формування системи антикризового управління виробничого підприємства в умовах військового часу - це механізм, який складається з системоутворюючих елементів, який залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Для підприємств стан системи антикризового управління діяльністю підприємства визначається рядом факторів та процесів, які наглядно продемонстровані на рис.1.3., взаємодія яких дозволяє сформувати антикризову стратегію на підприємстві, адекватну змінам політичних, економічних, демографічних, технологічних і соціальних наслідків військової кризи.

Узагальнюючи викладене, вважаємо, що ефективний механізм формування антикризового управління виробничого підприємства в умовах військового часу повинен включати:

механізм взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на існуючу та майбутню організацію управління;

своєчасне швидке використання сприятливих зовнішніх і внутрішніх чинників для виходу підприємства зі стану кризи та можливостей усунення негативного впливу кризи;

вміння швидко пристосовуватися до зміни політичних, економічних, демографічних, технологічних і соціальних наслідків, викликаних військовими діями (військовою кризою).



Рисунок 1.3 – Механізм формування системи антикризового управління виробничого підприємства в умовах військового часу
[запропоновано автором]

Доцільність формування ефективної системи антикризового управління для конкретного підприємства визначають зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Зовнішнє середовище характеризується сукупність чинників, які перебувають за межами підприємства, а тому для підсилення ефективності антикризового управління сучасним менеджерам виробничих підприємств необхідно враховувати адаптованість, гнучкість до постійних нестійких змін зовнішнього середовища [6,19,28].

З огляду на проведені дослідження та, враховуючи військовий стан в Україні та високу невизначеність, систематизуємо та відобразимо зовнішні чинники (рис.1.4.), які здатні спричинити або поглибити кризу на виробничому підприємстві, згрупувавши їх за такими факторами: інфраструктури, фінансово-економічні, політичні, нормативно-правові, соціодемографічні, природні, технологічні та військові.

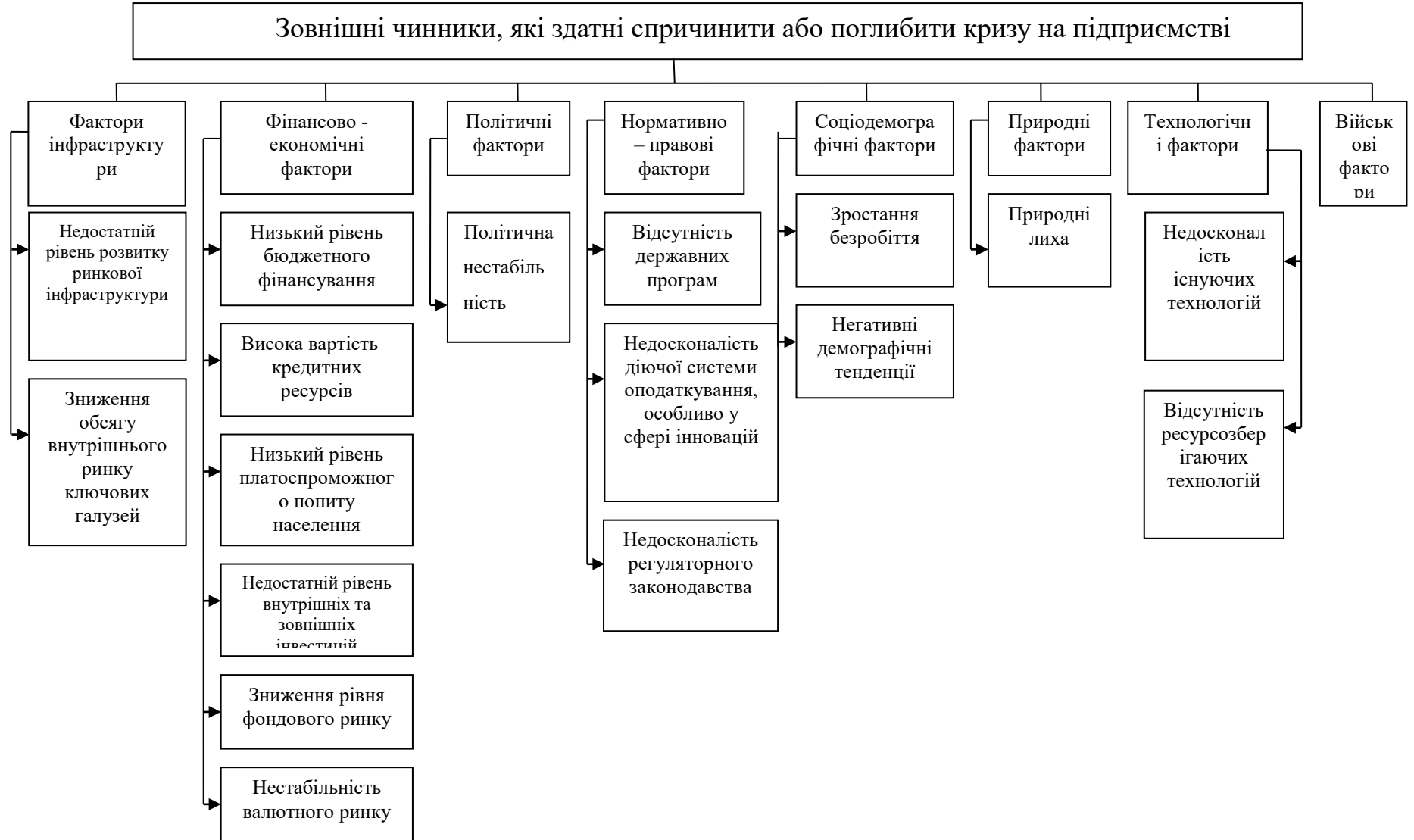


Рисунок –1.4 Зовнішні фактори, які здатні спричинити або поглибити кризу на виробничому підприємстві

Внутрішніми факторами впливу на підприємство, які визначають необхідність антикризового управління, є:

- неефективна структура активів (низька їх ліквідність);
- надто велика частка позиченого капіталу;
- висока частка короткострокового позикового капіталу;
- низький рівень маркетингу і втрата ринків збуту продукції;
- прорахунки в інвестиційній політиці;
- неефективна фінансова стратегія;
- неефективний фінансовий менеджмент.

У цілому всі причини кризи створюють складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Найважливішим принципом антикризового менеджменту є постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з ціллю раннього попередження та виявлення, тобто якісного розпізнання, загрози і кризи на підприємствах. Як вже зазначалося вище, основною метою антикризового управління є забезпечення стійкого положення та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій суб'єкта управління з метою виведення підприємства з кризового стану.

Особливостями процесу антикризового управління на виробничому підприємстві є:

- мобільність та динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;
- збільшення чуттєвості до фактору часу під час управління, реалізація своєчасних дій в динаміці ситуації;
- посилення уваги до попередніх та остаточних оцінках

управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки і діяльності;

– використання антикризового критерію якості рішень під час їх розробки та реалізації [19].

В сучасній економічній літературі також виділяють три варіанта антикризового управління, а саме:

– реактивне управління, що характерне для великих фірм, які мають багаторічний досвід успішної діяльності. Для цих підприємств переконливих даних виявляється недостатньо для того, щоб з їх боку відбулася швидка реакція: в таких випадках початок реакції запізнюється відносно моменту раціонального початку дій. Саме у випадку реактивного управління фірма зазнає найбільших збитків;

– активне управління є характерним для невеликих фірм, які хоча й не приділяють достатньої уваги вивченню зовнішнього середовища, але завдяки енергійності своїх керівників реагують в момент початку раціональних дій. Як тільки надходить інформація про те, що зниження результативності не є наслідком нормальних коливань, керівництво вдається до необхідних дій;

– планове управління пов'язане з використанням прогнозування розвитку, економічного прогнозування, сценаріїв, що безпосередньо спрямовані на виявлення можливих змін та потенційних загроз. Такі прогнози дають керівникам можливість застосування превентивних заходів ще до початку події, завдяки цьому й досягається мінімізація збитків від негативного явища. Якщо за реактивного і, в меншій мірі, активного управління, вживаються переважно оперативні превентивні дії, то для планового управління характерним є застосування стратегічних заходів (проникнення у нові сфери бізнесу, зміна спеціалізації підприємства, її суттєва реорганізація тощо) [19,32].

Для кожного з вищенаведених трьох варіантів управління виділяють відповідну мету антикризового управління:

- при реактивному управлінні метою є подолання кризи та її негативних наслідків або проведення процедури банкрутства;
- при активному управлінні метою є подолання чи недопущення кризи при появі її симптомів;
- при плановому управлінні метою є забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління на виробничому підприємстві як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому.

В економічній літературі методи антикризового управління поділяють на дві групи:

- перша група – тактичні методи. Ці методи спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи.
- друга група – стратегічні методи. Застосування стратегічних методів спрямоване на покращення якісних характеристик діяльності підприємства.

У таблиці 1.2 наведена систематизація тактичних методів антикризового управління підприємством, які сприяють покращенню фінансових показників підприємства, але у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії, тобто застосування стратегічних методів.

Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики: конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість.

Наприклад, у разі недопущення кризи ключовий напрям стратегічних рішень керівництва реалізується в рамках стратегії формування фінансових

ресурсів, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки.

Таблиця 1.2 – Тактичні методи антикризового управління підприємством

Назва	Сутність методу	Основна мета
Даунсайзинг	Можливість адаптуватися до умов внутрішнього і зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей відповідно реального попиту та ринкових можливостей.	Скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції.
Санація	Сукупність заходів фінансово - економічного, технологічного, організаційного і соціального характеру, спрямованих на покращення фінансових показників за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	Відновлення ліквідності, платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності.
Моніторинг	Дослідження, оцінка та прогнозування стану зовнішнього середовища в процесі діяльності.	Раннє виявлення кризи, та «слабких її сигналів».
Контролінг	Аналіз та координація виконання програм у порівнянні із плановими показниками.	Прискорення виявлення кризових явищ

При цьому управлінські заходи на підприємстві спрямовані на: підтримку інвестування у технологічні процеси, платоспроможність за рахунок контролю за розрахунками покупців; обґрунтування здійсненності інвестиційних проектів; нарощення власних засобів чи залучення інвестицій [8,12].

Систематизація стратегічних методів антикризового управління підприємством наведена у таблиці 1.3, з якої видно, що розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до стратегічної мети антикризових заходів для конкретного підприємства, а саме: недопущення, нейтралізації (стабілізації) або подолання (ліквідації) кризових явищ на підприємстві.

Таблиця 1.3 – Стратегічні методи антикризового управління підприємством

Назва	Сутність методу	Мета
Диверсифікація	Розширення сфери діяльності, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується при перших ознаках кризи	Об'єднання у межах одного підприємства для економії витрат.
Регуляризація	Формування стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення сучасної інформаційної системи обліку; впровадження маркетингових служб.	Система управління для рішення великого обсягу стратегічних задач, виходом на міжнародні ринки
Реінжиніринг	Перепроєктування бізнес-процесів за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес- процесах, зайвих витрат часу та ресурсів.	Різке зростання усіх показників ефективності діяльності
Реструктуризація	Здійснення організаційних, економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну організаційної структури управління підприємства, що забезпечить його фінансове оздоровлення, збільшення реалізації продукції, підвищення ефективності виробництва.	Подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості.
Злиття	Об'єднання підприємств в результаті якого власники підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств.	Спільний розподіл ризиків та вигід від об'єднання.
Ліквідація	Припинення діяльності підприємства та виключення його з реєстрів.	Задоволення вимог кредиторів.

Якщо метою антикризового управління є нейтралізація (стабілізація) кризи, то управлінські рішення приймаються в межах стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки та спрямовані на збалансування способів залучення фінансових ресурсів для мінімізації ризиків і забезпечення розширення обсягів реалізації продукції.

У випадку подолання (ліквідації) кризових явищ на підприємстві реалізується стратегія досягнення фінансової безпеки та недопущення

банкрутства, в межах якої управлінські рішення спрямовані на економію інвестиційних ресурсів шляхом вибору перспективних бізнес-проектів та консервація капіталомістких проектів.

1.3 Методичні засади діагностики кризового стану виробничого підприємства та загрози банкрутства

Аналітичне (діагностичне) дослідження підприємства, що передую антикризовому управлінню, повинно проводитися також під час його здійснення і є необхідним для встановлення та ідентифікації кризи, її глибини та характеру, прийняття антикризових рішень задля виведення підприємства із стану кризи.

Діагностика кризового стану є необхідним етапом у процесі вивчення небезпек, що приховані у підсистемах життєдіяльності підприємства, що здійснюється на основі дослідження проблеми у результаті нагляду за станом усіх ланок підприємства. Діагностикою кризи являється виявлення невідповідностей та характеру відхилень між фактичним та плановим (нормативним) значенням певних фінансових та економічних показників, між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, між окремими структурами всередині підприємства, аналіз величини цих відхилень та можливості їх негативного впливу на процес функціонування та розвитку підприємства.

Економічна діагностика передбачає не тільки вивчення попереднього та поточного стану підприємства, а й здійснює дослідження перспективного можливого виникнення певних ситуацій, ендогенних та екзогенних факторів, що впливають на підприємство. Також інформація, отримана у результаті діагностики, має важливе практичне значення – у результаті її одержання менеджери підприємства здатні, опираючись на її дані, обґрунтувати відповідні рішення і впровадити заходи щодо зміни системи управління,

фінансового оздоровлення (економічної санації), підвищення прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності та ринкової привабливості підприємства. [3].

Основною метою діагностики ознак кризи на підприємстві є підготовка інформації для аналізу та первинна її обробка задля здійснення відповідних рішень щодо управління підприємством, у тому числі й антикризового, протягом усього етапу життєдіяльності підприємства залежно від характеру отримуваної інформації. Результати економічної діагностики базуються відповідно на аналізі поточної діяльності підприємства, превентивної (попередньої) інформації та перспективного аналізу результатів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства та впливають на програму розвитку підприємства та його стратегічний вибір.

Різновидність діагностики кризового стану підприємства схематично відображена на рисунку 1.5. [8, 27, 32].

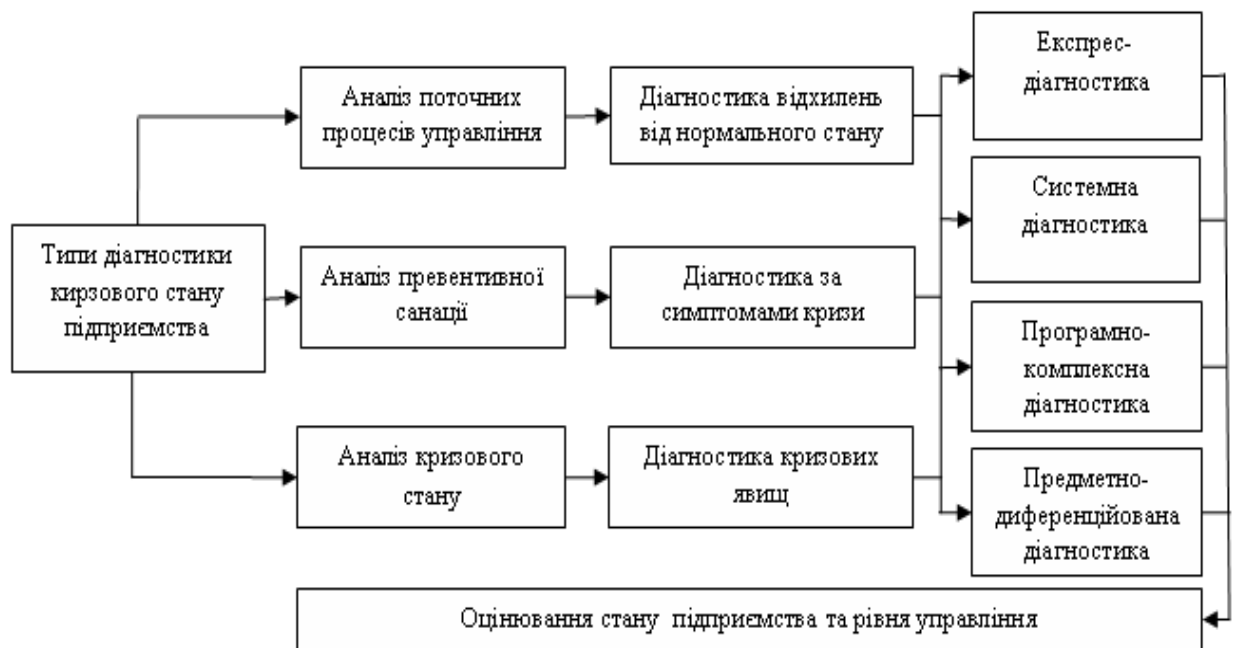


Рисунок 1.5 – Типи діагностики кризового стану підприємства [28, 68]

Діагностика та аналіз кризи на підприємстві залежить від фази прояву кризи.

На передкризовому етапі здійснюється базовий (фундаментальний) аналіз можливості виникнення кризових явищ, що включає використання моделей та показників ймовірності банкрутства (метод Альтмана, метод Бівера, модель Аароні-Джонса-Сворі та ін.), методів оцінки ризиків (метод Монте-Карло, аналіз сценаріїв, метод критичних значень, метод експертних оцінок, метод дерева рішень), аналізу перспектив виникнення криз у галузі, аналізу портфельних активів [2, 32].

На фазі «збурення» кризи проводиться аналіз відповідності проведених антикризових заходів характеру кризи: аналіз ефективності господарської діяльності у порівнянні із середньоринковим значенням. Аналіз ефективності диференціації портфелю активів, аналіз виробничо-технічних показників підприємства, аналіз відповідності витрат обсягу виробництва та прибутку.

Під час етапу «розгону» кризи слід звернутися до таких методів діагностики кризового стану: використання ймовірнісних методів оцінки ризику (метод аналогій. Аналіз чутливості, аналіз сценаріїв), альтернативний аналіз короткострокових перспектив кризи в галузі з використанням технічного аналізу фондового ринку.

За умов, коли підприємство знаходиться в «апогеї» кризи, аналіз його стану на основі поточних антикризових заходів проводиться за такими методами: експрес-аналіз фінансових коефіцієнтів (ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості), аналіз із використанням моделі-діаграми “DU PONT”, аналіз динаміки кризи у галузі та технічний аналіз фондового ринку.

Повернення до нормального стану функціонування підприємства також містить приховані ризики, тому на цьому етапі слід здійснювати короткостроковий аналіз динаміки негативних проявів та середньостроковий прогноз шляхом аналізу фінансових коефіцієнтів, аналізу та оцінювання ризиків, експрес-аналізу ефективності господарської діяльності, порівняння із конкурентами та середнім значенням по ринку.

На етапі «заспокоєння» кризи застосовується фундаментальний аналіз втрачених можливостей, у тому числі поглиблений аналіз ефективності господарської діяльності, використання ймовірнісних методів оцінки ризику, оцінювання впливу несистематичних ризиків.

Післякризовий стан підприємства потребує постійного моніторингу за його станом та діагностику можливих загроз, комплексного аналізу розмірів збитків та збереження потенціалу шляхом аналізу техніко-організаційного рівня та умов виробництва, аналізу використання виробничих ресурсів, аналізу перспектив кризи у галузі, використання глобальних узагальнених показників ймовірності банкрутства, оцінки бізнесу та операційної діяльності.

Для менеджерів важливою є не лише розробка антикризових управлінських рішень, а й оцінка доцільності та ефективності впровадження антикризових заходів стосовно попередження банкрутства.

Методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління підприємством наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління

Група методів	Назва методу (моделі) оцінювання ефективності
Кількісні	Економіко-статистичні
	Методи фінансового та економічного аналізу
	Економіко-математичні методи та моделі
Якісні	Методи індивідуальної експертної оцінки
	Методи колективної експертної оцінки
Змішані	Статистичні методи обробки якісних даних
	Методи рішення багатокритеріальних задач
	Методи багатомірного шкалювання
	Методи нечіткої логіки

Економіко-статистичні методи використовуються при розрахунку індексів, темпів зростання та приросту, середніх показників, відносних (процентних) відносин. Однак дані методи дають лише попередню оцінку ефективності заходів антикризового управління. Для більш детального аналізу необхідно їх доповнити іншими методами.

Методи фінансового та економічного аналізу засновані на розрахунку і аналізі фінансових і економічних показників, що характеризують доцільність вкладення грошових коштів та базуються на принципі «витрати-вигоди» і передбачають розрахунок таких показників, як: показники окупності санаційного проекту, рівень фінансових ризиків, показники фінансового становища (ліквідність, платоспроможність, прибутковість). Такі методи найчастіше використовуються при виборі санаційних проектів та аналізі їх потенційної ефективності, але не враховують складний механізм причинно-наслідкових зв'язків. Але методи фінансового та економічного аналізу дозволяють оцінити ефективність заходів антикризового управління лише на основі кількісних показників і не враховують якісних показників.

Економіко-математичні методи представляють досить великий клас інструментів для аналізу:

- причинно-наслідкових зв'язків (факторний аналіз, дисперсійний аналіз, регресійний аналіз, економетричні методи),
- класифікації та розпізнавання ситуації (кластерний та дискримінантний аналіз),
- пошуку оптимальних рішень (оптимізаційні методи),
- прогнозування впливу різних випадкових чинників та прогноз на основі тенденції (методи статистичного й імітаційного моделювання, методи прогнозування на основі часових рядів) і т.д.

Економіко-математичні методи можуть бути використані для оцінки спільного синергетичного ефекту від організаційно-правових, фінансово-

економічних, виробничо-технічних та соціальних заходів щодо заходів антикризового управління підприємством.

Якісні (або експертні) методи також можуть використовуватися для оцінки показників ефективності заходів антикризового управління. Однак використання експертних методів більш доречно при оцінці різних якісних ефектів, що не підлягають вимірюванню безпосередньо формальними способами. Наприклад, при оцінці міри синергетичного ефекту, підвищення конкурентоспроможності підприємств, залежності від різних сфер інтересів внаслідок заходів антикризового управління, такі методи не дають змогу врахувати кількісні показники ефективності заходів антикризового управління, що робить оцінку відносною і залежною від думок експертів.

Змішані (комплексні) методи засновані на спільній обробці якісних та кількісних даних. Існує ряд підходів до обробки подібних показників (методи непараметричної статистики, аналіз відповідності, методи нечіткої логіки, методи шкалування). Комплексні методи дають змогу оцінити ефективність заходів антикризового управління використовуючи одночасно як кількісні, так і якісні показники, що покращує якість оцінки. [27, 52].

Не менш важливими показниками оцінки ефективності заходів антикризового управління є показники прибутковості (рентабельності) після провадження антикризових заходів. Такі показники відносять до кількісних показників ефективності заходів антикризового управління. Ефективність заходів антикризового управління також характеризує і такий показник, як додаткова вартість, створена в результаті заходів антикризового управління. Цей показник дає змогу оцінити, чи збільшилася вартість активів підприємства після впровадження антикризових заходів.

Отже, методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством ґрунтуються на аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових

заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутство, а також підвищити ефективність його діяльності. Попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки й упровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства.

Таким чином, антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи методів щодо виявлення та попередження кризового стану підприємства й уникнення банкрутства.

Розглянемо багатofакторні статистичні моделі, що прогнозують вірогідність ліквідних ускладнень та загрозу банкрутства на основі певної системи показників господарсько-фінансової діяльності.

Як і зарубіжні так і вітчизняні методики мають певні недоліки, що ускладнюють їх застосування на підприємствах України.

Існує значна кількість методів діагностики за допомогою моделей ймовірності банкрутства: двофакторна модель Е. Альтмана, п'ятифакторна модель Е. Альтмана, п'ятифакторна модель Е. Альтмана адаптована, дискримінантна модель Р. Ліса, дискримінантна модель Дж. Таффлера, показник діагностики платоспроможності Ж. Конана і М. Гольдера, коефіцієнт У. Бівера, модель Г. Спрінгейта, дискримінантна модель О. Терещенка, модель Р. Сайфулліна – Г. Кадикова, О. Зайцевої та ін.

До якісних моделей передбачення банкрутства відносяться: методика компанії ERNST&WHINNEY, метод Аргенті (А-рахунок), метод Скоуна, методики В. В. Ковальова.

Системи прогнозування банкрутства, що розроблені зарубіжними і вітчизняними науковцями, включають в себе декілька ключових показників, які характеризують фінансовий стан підприємства. На їх основі, в більшості з

названих методик, розраховується комплексний показник ймовірності банкрутства з ваговими коефіцієнтами біля індикаторів [10, 37, 73].

Найпоширеніші нині діагностики банкрутства запропонував у 1968 р. відомий американський вчений економіст, професор Нью-Йоркського університету Едвард Альтман – Z-моделі. Професор Е. Альтман застосовував прямий статистичний метод, який дозволив оцінювати вагу окремих розрахункових показників, вони були включені в модель як змінні. В своїх дослідженнях Альтман, як і Бівер, використовував дані стабільних фірм і компаній, які пізніше, протягом п'яти років, збанкрутіли. Результатом стала двохфакторна модель 1968 року, в основу якої було покладено знаходження регресійної залежності між вірогідністю банкрутства і двома показниками – коефіцієнтом покриття і коефіцієнтом фінансової залежності. Формула розрахунку виглядає наступним чином:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * K_{\text{п}} + 0,0579 * K_{\text{звт}} \quad (1.1)$$

Функція є рівнянням дискримінантної границі при $Z=0$. За твердженням автора, для підприємств, у яких $Z=0$, ймовірність настання банкрутства дорівнює 50%, якщо $Z<0$ – ймовірність збанкрутувати менше 50% і далі знижуватиметься по мірі зменшення індексу Z , якщо $Z>0$ – ймовірність настання банкрутства більше ніж 50% і зростатиме зі збільшенням Z [37,73].

Альтман використав методи дискримінантного аналізу для оцінки рівня комерційного ризику. Його ціллю було визначення можливостей використання моделі для диференціації підприємств, перед якими не стоїть загроза банкрутства, і компаній з високою ймовірністю майбутнього краху. Методологія заснована, перш за все, на кількісних показниках, а так звана фінансова філософія (позиція керівництва, відповідність його дій фінансовим можливостям фірми) аналізується тільки частково, головним чином при розгляді спірних питань.

Під час досліджень Альтман включив в свою модель 22 фінансових коефіцієнти (незалежних змінних), які пізніше скоротив до п'яти найбільш важливих [37,73]:

$$Z = 1,2 K_1 + 1,14 K_2 + 3,3 K_3 + 0,6 K_4 + 0,999 K_5, \quad (1.2)$$

де K_1 = робочий капітал / загальна кількість активів (частка оборотних засобів у активах; показує ступінь ліквідності активів);

K_2 = чистий прибуток / загальна кількість активів (рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком);

K_3 = прибуток до оподаткування / загальна кількість активів (рентабельність активів, обчислена за прибутком від реалізації продукції);

K_4 = власний капітал (ринкова вартість акцій) / поточні зобов'язання (коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу);

K_5 = чистий дохід / загальна кількість активів (віддача всіх активів, оборотність активів).

Критичне значення $Z = 2,675$, із цим значення порівнюється розрахункове значення Z для конкретного підприємства. Якщо $Z < 2,675$, підприємству в найближчі два-три роки загрожує банкрутство; якщо $Z > 2,675$, це свідчить про сталий фінансовий стан підприємства (табл. А.1, додаток А).

Однак дана модель оцінки банкрутства, яка проводиться в більшості вітчизняних літературних джерел, на Україні використовуватись не може через нерозвиненість фондового ринку і тому досить важко одержати оцінку ринкової вартості підприємства. Тому з цією метою слід використовувати уточнену модель Альтмана 1985 року, в якій четвертий елемент розраховується як відношення бухгалтерської вартості суми простих і привілейованих акцій (акціонерний капітал) до бухгалтерської суми зобов'язань підприємства:

$$Z = 0,717 K_1 + 0,847 K_2 + 3,107 K_3 + 0,420 K_4 + 0,998 K_5 \quad (1.3)$$

Якщо $Z < 1,2$, то ймовірність банкрутства дуже висока, коли $1,2 < Z < 2,0$, то ймовірність банкрутства висока, коли $2,0 < Z < 2,9$, то ймовірність банкрутства можлива, і нарешті - коли $Z > 2,9$, то підприємство є фінансово стійким, а ймовірність банкрутства - дуже низька [10, 37].

Однак, не дивлячись на відносну простоту використання моделі Альтмана для оцінки рівня кризи, варто відзначити, що її застосування не дозволяє отримати об'єктивний результат з наступних причин:

- перш за все, при розрахунку показників рівня рентабельності, дохідності та оборотності активів (відповідно K_2 , K_3 , K_5) в умовах інфляції неможна використовувати балансову вартість цих активів, так як в цьому випадку всі показники, будуть штучно завищені. Тому при розрахунках повинна використовуватись ринкова вартість цих активів;

- при розрахунку співвідношення використовуваного капіталу (K_4) власний капітал повинен бути також оцінений по ринковій вартості з врахуванням його авансування в різноманітні активи (основні фонди, нематеріальні активи, запаси товарно-матеріальних цінностей і т.д.)

- при розрахунку відношення чистого робочого капіталу до активів (K_1) корективи повинні бути внесені в обидва показники. Сума чистого робочого капіталу повинна бути зменшена на суму внутрішньої кредиторської заборгованості, яка носить стабільний характер і не може слугувати загрозою банкрутства.

Дж. Таффлер і Г. Тішоу розробили чотирифакторну модель оцінки платоспроможності, що має вигляд наступного рівняння:

$$Y = 0,53X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4, \quad (1.4)$$

де X_1 = операційний прибуток / короткострокові зобов'язання;

X_2 = оборотні активи / сума зобов'язань;

X_3 = короткострокові зобов'язання / сума активів;

X_4 = виручка / сума активів

За $Z > 0,3$ рівень фінансового стану вважається високим, а ймовірність банкрутства невеликою. За $Z < 0,3$ рівень фінансового стану вважається низьким, а ймовірність банкрутства – високою. Але для моделі Дж. Таффлера і Г. Тішоу питання надійності вагових коефіцієнтів для оцінювання фінансового стану в умовах вітчизняної економіки залишається відкритим.

До принципово іншого класу моделей скорингового аналізу належить п'ятифакторна модель У. Бівера оцінки фінансового стану підприємства з метою діагностики банкрутства за наступними показниками: рентабельність активів; питома вага позикових коштів у пасивах; коефіцієнт поточної ліквідності; частка чистого оборотного капіталу в активах; коефіцієнт Бівера ($KB = \text{чистий прибуток} - \text{амортизація} / \text{позикові кошти}$).

Вагові коефіцієнти для індикаторів у моделі У. Бівера не передбачаються і підсумковий показник фінансового стану не розраховується. 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 [10, 37, 73]. Система показників У. Бівера та їх значення для діагностики банкрутства наведені в таблиці А.1 (додаток А).

Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, у якого протягом тривалого часу (1,5 – 2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляє на розвиток виробництва. Така тенденція в кінцевому випадку призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпечення власними засобами стає менше 0,1 [10, 37, 73].

До класу евристичних моделей відноситься також модель платоспроможності підприємства американського економіста Д. Дюрана, яка створена на основі скорингового аналізу за трьома показниками:

рентабельності сукупного капіталу ($P_{СК}$), коефіцієнту покриття ($K_{П}$) і коефіцієнту фінансової незалежності ($K_{ФН}$). У моделі Дюрана розраховується комплексний показник фінансового стану у вигляді платоспроможності підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Методика оцінки платоспроможності підприємства за Д. Дюраном [10,37, 73]

Показник	Клас підприємства за Д.Дюраном				
	I	II	III	IV	V
Рентабельність сукупного капіталу, $P_{СК}$, %	≥ 30 (50 балів)	$30 > P_{СК} \geq 20$ від 50 до 35 балів	$20 > P_{СК} \geq 10$ від 35 до 20 балів	$10 > P_{СК} \geq 0$ від 20 до 4 балів	< 0 0 балів
Коефіцієнт покриття, $K_{П}$	≥ 2 (30 балів)	$2 > K_{П} \geq 1,7$ від 30 до 20 балів	$1,7 > K_{П} \geq 1,4$ від 20 до 10 балів	$1,4 > K_{П} \geq 1,1$ від 10 до 1 балів	$< 1,1$ 0 балів
Коефіцієнт автономії, $K_{авт.}$	$\geq 0,7$ (20 балів)	$0,7 > K_{А} \geq 0,45$ від 20 до 10 балів	$0,45 > K_{А} \geq 0,3$ від 10 до 5 балів	$0,3 > K_{А} \geq 0,2$ від 5 до 1 балів	$< 0,2$ 0 балів
Границі класів	100 балів	Від 100 до 65 балів	Від 65 до 35 балів	Від 35 до 6 балів	0 балів

При цьому використовується лінійна шкала балів залежно від значення показників скрізь, крім околу критичних значень, що є елементом евристики. Значенню кожного показника присвоюється певний бал, значення якого обчислюється згідно з лінійною інтерполяцією в межах кожного класу. Комплексний показник розраховується як сума балів за всіма показниками, що також є евристичним аспектом, оскільки означає припущення про рівномірну значимість показників.

Сума балів являє собою комплексний показник фінансового стану підприємства, якісна градація якого представлена у вигляді розподілу підприємств за класами, відповідно до рейтингового числа – суми балів:

I клас – підприємства з гарним запасом фінансової стабільності; II клас – підприємства з деяким ступенем ризику; III клас – проблемні підприємства; IV клас – підприємства з високим ризиком банкрутства; V клас – практично неспроможні підприємства.

На відміну від моделі Бівера, модель Дюрана дає комплексну оцінку фінансового стану підприємства в кількісному вигляді, що дозволяє її використання для прогнозування оцінки на наступний період. При цьому модель Дюрана додає ще три найважливіших показники в базову множину показників [10, 37, 73].

Значний науковий інтерес сьогодні представляє французька методика оцінки платоспроможності. На основі дослідження 95 малих та середніх підприємств французькими економістами Ж. Конаном та М. Голдером у 80-х роках ХХ століття була розроблена модель, яка дає змогу оцінити ймовірність затримки платежів фірмою залежно від значення такого дискримінантного показника:

$$Q = -0,16Y_1 - 0,22Y_2 + 0,87Y_3 + 0,1Y_4 - 0,24Y_5, \quad (1.5)$$

де: Y_1 = (Грошові кошти + Дебіторська заборгованість)/Підсумок балансу;

Y_2 = (Власний капітал + Довгострокові пасиви)/Підсумок балансу;

Y_3 = Фінансові витрати/Виручка від реалізації;

Y_4 = Витрати на персонал/Прибуток після оподаткування;

Y_5 = Прибуток до сплати відсотків і податків/Позиковий капітал.

У рівнянні автори звертають увагу, на домінуючу роль фактора Y_3 - відношення фінансових витрат до виручки від реалізації порівняно з іншими чотирма коефіцієнтами. Фактично вплив цього фактора перевищує сукупний вплив всіх інших.

Вірогідність затримки платежів, що мають різне значення показника Q , наведено в табл. А.3 (додаток А).

Для оцінки фінансового стану підприємств Великобританії Романом Лісом була розроблена модель (1972 р.), яка виглядає наступним чином:

$$Z = 0,063 \cdot X_1 + 0,092 \cdot X_2 + 0,057 \cdot X_3 + 0,001 \cdot X_4 \quad (1.6)$$

де X_1 – відношення обігового капіталу до суми активів;

X_2 – відношення операційного прибутку до суми пасивів;

X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до суми пасивів;

X_4 – відношення власного капіталу до позикового.

Критичне значення Z складає 0,037 [28].

Модель Спрінгейта була побудована у 1978 році за допомогою покрокового дискримінантного аналізу методом, який розробив Едуард І. Альтман. У процесі створення моделі з 19 фінансових коефіцієнтів в остаточному варіанті залишилося тільки 4:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D, \quad (1.7)$$

де A = оборотний капітал / баланс;

B = (прибуток до оподаткування відсотки до сплати) / баланс;

C = прибуток до оподаткування / короткострокові зобов'язання;

D = виручка (нетто) від реалізації / баланс.

Якщо $Z < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом. Модель Спрінгейта більш об'єктивно відображає фінансовий стан. Це пояснюється тим, що Альтман виводив дискримінантну функцію за показниками підприємств 50-60-х років, до того ж вона орієнтована на використання для великих компаній і корпорацій, а модель Спрінгейта не накладає таких обмежень, і розроблена вона трохи пізніше з урахуванням та усуненням певних недоліків моделі Альтмана.

В основі моделі Фулмера лежить схожа з моделлю Альтмана методологія. В американській діловій практиці дана модель дає точність прогнозу в 98% для періоду в один рік і 81% для двох років.

$$H = 5,528X_1 + 0,212X_2 + 0,073X_3 + 1,27X_4 - 0,12X_5 + 2,335X_6 + \\ + 0,575X_7 + 1,083X_8 + 0,89X_9 - 6,075, \quad (1.8)$$

де X_1 = нерозподілений прибуток минулих років / баланс;

X_2 = виручка від реалізації / баланс;

X_3 = прибуток до сплати податків / власний капітал;

X_4 = грошовий потік / довгострокові і короткострокові зобов'язання;

X_5 = довгострокові зобов'язання / баланс;

X_6 = короткострокові зобов'язання / сукупні активи;

X_7 = \log (матеріальні активи);

X_8 = оборотний капітал / довгострокові і короткострокові зобов'язання;

X_9 = \log (прибуток до оподаткування + проценти до сплати / виплачені відсотки).

Настання неплатоспроможності неминуче при $H < 0$.

Проте, так само як і модель Альтмана, дана методика не адаптована для вітчизняних умов, тому її застосування на практиці можливе лише в якості додаткового інструменту.

На завершальному етапі оцінки фінансових ризиків використовується універсальна дискримінантна модель, заснована на комплексному підході прогнозування банкрутства:

$$Z = 1,5 * X_1 + 0,08 * X_2 + 10 * X_3 + 5 * X_4 + 0,3 * X_5 + 0,1 * X_6, \quad (1.9)$$

де X_1 – коефіцієнт, що відображає питому вагу руху грошових коштів у зобов'язаннях;

X_2 – коефіцієнт питомої ваги валюти балансу в сумі зобов'язань;

X_3 – коефіцієнт питомої ваги чистого прибутку в валюті;

X_4 – коефіцієнт питомої ваги чистого прибутку у виручці від реалізації продукції та послуг;

X_5 – коефіцієнт питомої ваги виробничих запасів у виручці;

X_6 – коефіцієнт питомої ваги виручки у валюті балансу [37].

Нормативні показники зображені у додатку А таблиці А.4.

Розглянуті методики прогнозування банкрутства зарубіжних авторів мають ряд суттєвих обмежень для їх використання на українських підприємствах:

- більшість зарубіжних методик діагностики ймовірності банкрутства побудовані з використанням вагових коефіцієнтів показників, що розраховані на основі американських аналітичних даних минулих років. Отже, в зв'язку з цим вони не відповідають сучасній економічній ситуації;

- дані моделі не адаптовані до вітчизняної економіки і не враховують специфіку діяльності українських підприємств, а саме: особливості в системі бухгалтерського обліку і податковому законодавстві, вплив інфляції на формування показників діяльності підприємства, галузеву приналежність підприємства та ін;

- відсутність статистичних даних по підприємствам-банкрутам, що не дозволяє скоригувати методику розрахунку питомої ваги коефіцієнтів з урахуванням економічних умов;

- проаналізовані методики не враховують інших важливих показників діяльності підприємства (методики побудовані на використанні балансових показників та показників звіту про фінансові результати);

- моделі не дають відповіді на питання, які з факторів вплинули на зміну рівня фінансової стійкості;

- за результатами використання моделей неможливо отримати інформацію можливого подальшого розвитку підприємства;

- граничні значення показників, що запропоновані зарубіжними вченими часто є недосяжними для українських підприємств. Разом з тим вказані методики дають можливість визначити наближення банкрутства підприємства (стадії кризи) та не дозволяють спрогнозувати перехід підприємства від однієї стадії життєвого циклу до іншої

Враховуючі всі ці обмеження зарубіжних моделей, вітчизняними вченими були розроблені методики більш адаптовані для нашої економіки. Однією з таких є модель визначення рейтингового числа R , що розроблена Р.С. Сайфулліним та Г.Г. Кадиковим. Дана модель є зручною для коригування відносно локалізації підприємства та часу розгляду. Автори запропонували визначати рейтингове число наступним способом:

$$R = 2K_o + 0,1K_{пл} + 0,08K_i + 0,45K_m + K_{пр}, \quad (1.10)$$

де K_o – коефіцієнт забезпеченості власним капіталом;

$K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

K_i – коефіцієнт оборотності авансованого капіталу (активів);

K_m – коефіцієнт менеджменту (відношення прибутку від реалізації до виручки від реалізації);

$K_{пр}$ – рентабельність власного капіталу.

Оцінка значення рейтингового числа: якщо $R > 1$ – фінансовий стан підприємства задовільний; якщо $R < 1$ – фінансовий стан підприємства незадовільний [28].

А.Ю. Беліков в 1997 році запропонував 4-факторну модель діагностики ризику банкрутства (модель R-рахунка), яка мала наступний вигляд:

$$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4, \quad (1.11)$$

де K_1 – відношення чистого оборотного капіталу до сукупних активів (доля власних оборотних засобів);

K_2 – відношення чистого прибутку до вартості власного капіталу (рентабельність власного капіталу).

K_3 – відношення виторгу від реалізації продукції до сукупних активів (оборотність активів);

K_4 – відношення чистого прибутку до собівартості реалізованої продукції (рентабельність виробничої діяльності або поточних витрат).

Розраховане значення визначає ймовірність банкрутства у відповідності до встановлених автором граничних значень подано в табл.А.3 (додаток А). Модель А.Ю. Белікова, за думкою багатьох науковців, дає більш оптимістичні результати, ніж інші сучасні моделі і пропонують використовувати її в умовах явного загострення кризової ситуації.

Наступна методика, на якій доцільно зупинитись, розроблена М.А. Федотовою. Методика спирається на коефіцієнт поточної ліквідності та

частку позикових коштів у валюті балансу й виглядає наступним чином:

$$Z = (-0,3877) - 1,0736 * K_{\text{пот.л}} + 0,0579 * K_{\text{пк}}, \quad (1.12)$$

де $K_{\text{пот.л}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності,

$K_{\text{пк}}$ – частка позикових коштів.

Згідно з методикою, якщо індекс Z має позитивне ($Z > 0$) значення, вірогідність настання банкрутства вище 50% та зростає зі збільшенням індексу в динаміці, якщо $Z < 0$ вірогідність банкрутства нижче 50% і ризик банкрутства знижується зі зниженням індексу Z в динаміці.

Для діагностики банкрутства вітчизняних промислових підприємств, зокрема добувної, металургійної промисловості та енергетичного комплексу, О.О. Терещенко запропонував модель, яка має такий вигляд [52]:

$$Z = 0,213X_1 + 2,208X_2 + 0,67X_3 + 1,13X_4 + 1,48X_5 + 0,515X_6 + 0,467X_7 - 2,599, \quad (1.13)$$

де X_1 – відношення поточних активів до поточних зобов'язань;

X_2 – відношення власного капіталу до валюти балансу;

X_3 – відношення чистої виручки від реалізації до валюти балансу;

X_4 – відношення суми чистого прибутку та амортизації до суми чистої виручки та інших операційних доходів;

X_5 – відношення суми чистого прибутку та амортизації до валюти балансу;

X_6 – відношення прибутку до оподаткування до чистої виручки від реалізації;

X_7 – відношення чистої виручки від реалізації до середніх залишків обігових коштів.

За цією методикою у випадках, коли індекс Z менший 0,8, діагностується фінансова криза, при $Z > 0,51$ фінансова стійкість, у інших випадках – необхідний додатковий аналіз [37].

Наступна модель, на якій варто зупинитись, – модель Г.В. Савицької, має наступний вигляд:

$$Z = 1 - 0,98 \cdot K_1 - 1,8 \cdot K_2 - 1,83 \cdot K_3 - 0,28 \cdot K_4, \quad (1.14)$$

де K_1 = власний оборотний капітал / актив;

K_2 = коефіцієнт оборотності власного капіталу;

K_3 = частка власного капіталу в загальній валюті балансу;

K_4 = рентабельність власного капіталу.

Модель має нетипову форму розрахунку, тому що складові моделі складаються між собою. У цій моделі фінансово стійким буде підприємство, значення Z якого рівно або менше нуля. Якщо значення знаходиться в діапазоні від 0 до 1, фінансове положення підприємства нестабільне, якщо значення більше 1, то це говорить про високий ризик банкрутства.

Міністерство Фінансів України для оцінки вірогідності банкрутства, затвердило наступну функцію:

$$Z = 1,04X_1 + 0,75X_2 + 0,15X_3 + 0,42X_4 + 1,18X_5 + 0,06X_6 - 2,16, \quad (1.15)$$

де X_1 – коефіцієнт покриття;

X_2 – коефіцієнт фінансової автономії;

X_3 – коефіцієнт оборотності активів;

X_4 – коефіцієнт рентабельності операційних продажів;

X_5 – коефіцієнт рентабельності активів;

X_6 – коефіцієнт оборотності позикового капіталу.

При значенні $Z < (-0,55)$ на аналізованому підприємстві фінансовий стан визнається передкризовим або кризовим, при значенні $(-0,5) < Z < 0,55$ підприємству потрібний додатковий аналіз вірогідності банкрутства, а при $Z > 0,55$ – фінансовий стан підприємства визнається як задовільний.

Підсумовуючи викладення матеріалу, щодо розгляду та аналізу існуючих моделей діагностики банкрутства, можна констатувати, що під

діагностикою банкрутства розуміють використання сукупності методів фінансового аналізу для своєчасного розпізнавання симптомів фінансової кризи на підприємстві й оперативного реагування на неї на початкових стадіях з метою зменшення імовірності повної фінансової неспроможності суб'єктів господарювання.

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження теоретико-методичних основ антикризового управління дали підставу зробити наступні висновки:

1. В сучасній доктрині досі не існує єдиного поняття «антикризове управління підприємством». Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого положення та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання принципів, функцій та методів, які охоплюють весь процес управління, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність, а саме, подолання кризи та відновлення функціонування підприємства.

3. Сьогодні в умовах невизначеності менеджери повинні формувати систему антикризового управління у складі загальної структури управління, яка буде найбільш ефективною під час військового стану та враховувати специфіку діяльності підприємства.

4. Формування механізму антикризового управління підприємства під час війни є комплексним процесом, ефективність якого залежить від взаємозв'язку та синхронності в керуванні його складовими, в т. ч. через розробку відповідних методик оцінки.

5. Процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій суб'єкта

управління з метою виведення підприємства з кризового стану. Ефективна система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів адекватних змінам політичних, економічних, демографічних, технологічних і соціальних наслідків військової кризи, з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

6. Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством ґрунтуються на аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутство, а також підвищити ефективність його діяльності.

7. Ефективність формування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління в період кризи, виокремлення методологічної основи попередження та подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінки ефективності антикризових дій та ефективності проведення відповідних антикризових заходів.

Підсумовуючи зазначимо, що для забезпечення виживання українського виробництва в умовах порушення макроекономічної стабільності активними військовими діями на території України необхідно докласти більше зусиль, аніж в умовах традиційної кризи, а отже і виникає негайна потреба в пошуку шляхів удосконалення антикризового управління з врахуванням військового фактору впливу.

Викладені результати дослідження дозволяють зробити підсумок, що надзвичайної актуальності набуває дослідження передумов формування системи антикризового управління виробничим підприємством в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ
ТОВ «УКРТОРГТАРА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Економічна характеристика та організаційна структура управління виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укрторгтара» (скорочена назва: ТОВ «Укрторгтара») зареєстроване в єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб підприємців в 1998 році. Підприємство ТОВ «Укрторгтара» займалося виробництвом корексів, очищеного ядра соняшника та козинак, співробітничало з Польщею з продажу паперової серветки. З часом додалося нове устаткування та змінився асортимент продукції.

У 2000 році виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» запустило дуже важливий для проект - виробництво паперової амортизуючої багатошарової серветки (гофро-прокладки) для коробкових цукерок. У перші роки підприємство вело активну роботу по залученню найбільших споживачів в Україні та зарубіжжі.

З 2004 року виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» почали розвивати напрямки харчових поліпропіленових та термозбіжних плівок.

У 2010 році було налагоджено виробництво вологопоглинаючих вкладишів з нетканого матеріалу.

2014 рік виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» присвятило розширенню асортименту: до наявної продукції додався сектор продажу пакувального паперу і фольги, в результаті чого отримали нові контракти і нових партнерів, що дозволило наростити обсяги доходів.

На сьогоднішній день ТОВ «Укрторггара» є сертифікованим підприємством з виробництва:

1. Пакувальних матеріалів з полімерної плівки. Пакети призначені для пакування і зберігання харчових продуктів, медикаментів, іграшок, промислової продукції, побутових і промислових відходів. Переваги використання: багатофункціональність, легкі, міцні і компактні, паро-і водонепроникні, підходить для продуктів, які легко вбирають запахи.

2. Паперової амортизуючої серветки (демпферних подушок). Використання паперової гофрованої прокладки, яка накладається на корекс, є класичним способом фіксації шоколадних цукерок в коробці, а також захистом продуктів від механічних пошкоджень при транспортуванні і зберіганні. Виробляються з екологічно чистого паперу, клею та харчової фарби. Всі матеріали мають сертифікат, який підтверджує допуск серветки до контакту з продуктами харчування.

3. Двошарового мікрогофрокартону (виробляються з екологічно чистого паперу, клею та харчової фарби. Всі матеріали мають сертифікат, який підтверджує допуск мікрогофрокартону до контакту з продуктами харчування). Гофрокартон двошаровий один з найбільш затребуваних матеріалів для упаковки. Головна його перевага - можливість упаковки будь-яких конфігурацій вантажів, за рахунок гарної гнучкості.;

4. Вологопоглинаючого вкладишу з нетканого полотна. Вологопоглинаючий вкладиш з нетканого полотна має більшу м'якість, еластичність і, найголовніше, міцність, ніж звичайний пакувальний, навіть найщільніший папір. Він зберігає міцність і не розшаровується навіть у вологому стані. Вкладиші можуть мати різний розмір і поглинаючу здатність. Завдяки наявності спеціального абсорбенту на основі 100% целюлози поглинена рідина не витісняється і не впливає під тиском продукту. Переваги використання: вбирає і утримує небажану рідину, забезпечує сухе і гігієнічне зберігання продуктів, збільшує термін зберігання, запобігає

псуванню продуктів, нейтралізує неприємні запахи, зберігає привабливий зовнішній вигляд продукту і початковий аромат.

5. Тарталеток - кондитерські паперові капсули для кексів, цукерок, маффінів. Паперові тарталетки стабільної жароміцності (220-260°C) використовуються при упаковці, для випічки і виготовлення різних кондитерських виробів: тістечок, кексів, магдаленок, маффінів, шоколадних цукерок, пирогів;

6. Лотків для упаковки харчових продуктів – один з видів одноразового посуду, придатний для зберігання, транспортування, а також для додання продуктам презентабельного товарного вигляду.

Основні види продукції виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», які виготовлялись у 2020-2022рр. зображені на рис. 2.1.

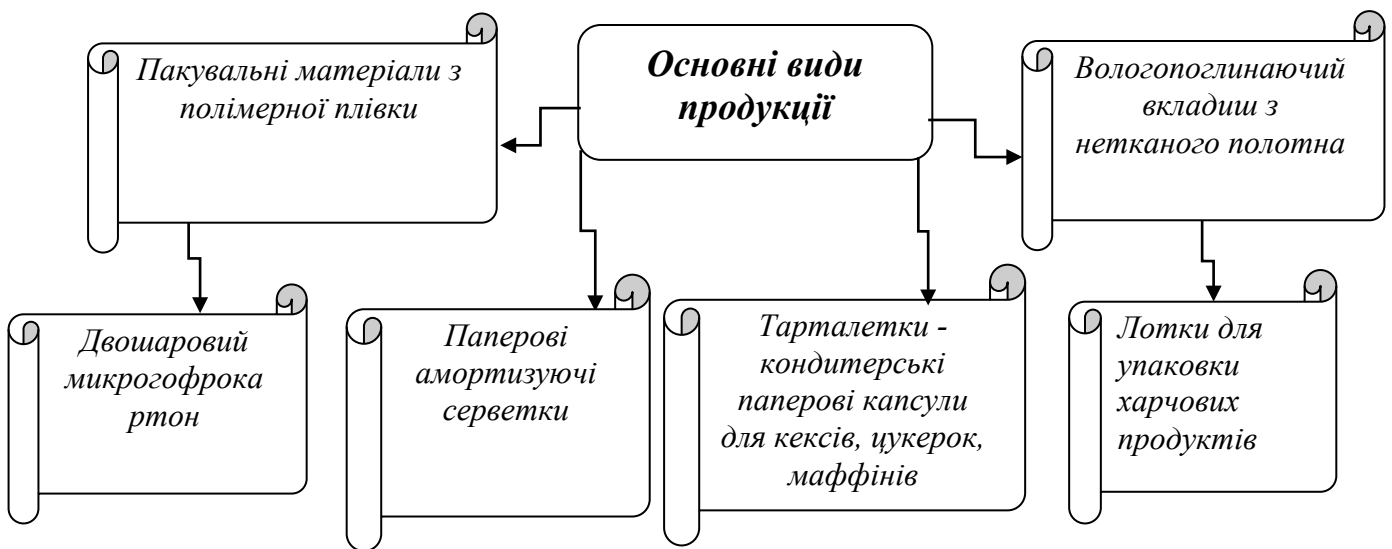


Рисунок 2.1– Основні види продукції виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в 2020-2022р.

Характерними особливостями продукції виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» є екологічна чистота, бездоганна якість і обов'язкова сертифікація:

якість продукції, що виготовляється відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9000:2015 «Системи менеджменту якості основні положення і словник». ДСТУ ISO 9001-2015 «Системи менеджменту якості»;

у 2012 році підприємство отримало сертифікат ISO 22000:2005 «Системи менеджменту безпечністю харчових продуктів»;

вимоги до всіх організацій в ланцюгу виробництва і споживання харчових продуктів «ДСТУ ISO 22000:2007» Система управління безпечністю харчових продуктів;

дані сертифікати щорічно підтверджуються незалежними органами з сертифікації систем менеджменту.

Розуміючи важливість стабільності постачальника упаковки всі провідні компанії-споживачі (покупці) проводять щорічний аудит виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара». Це дозволяє працювати ТОВ «Укрторгтара» в режимі зворотного зв'язку, постійно вдосконалювати своє виробництво.

Отже, завдяки постійній роботі над вдосконаленням технології виробництва, модернізацією устаткування, розширенням асортименту в даний час підприємство є конкурентоспроможним на ринку, а продукція ТОВ «Укрторгтара» займає лідерське положення на ринку.

В даний час клієнтами компанії є понад 200 фірм в Україні, Європі та країнах СНД.

Орієнтація на професіоналізм і якість - ось концепція підприємства. Взаємовигідна співпраця і надійне ділове партнерство, багаторічний досвід роботи з підприємствами дозволяють вирішувати потреби клієнтів на високому рівні. Це досягається за допомоги правильної політики підприємства, яка орієнтується не на короткочасну вигоду, а на довгострокову перспективу.

Для забезпечення ефективного функціонування будь-якого підприємства чи організації, в тому числі і ТОВ «Укрторгтара» важливе значення має побудова організаційної структури управління. Організаційна

структура управління - одне з ключових понять у менеджменті необхідне для визначення чіткого взаємозв'язку і взаємодії структурних ланок в управлінському процесі і коригування їхнім функціональним процесом у досягненні цілей організації.

Організаційна структура управління - це впорядкована система управлінських ланок, розташованих у строгому підпорядкуванні, що забезпечують взаємозв'язок між керуючою і керованою підсистемами, розвиток системи як єдиного цілого. Ланки управління утворюють структуру управління з конкретним розташуванням, співвідношенням і взаємозв'язком між собою [79, 88]. Створення організаційної структури управління зумовлене необхідністю розподілу прав і обов'язків між окремими підрозділами підприємства ТОВ «Укрторгтара».

На рисунку 2.2. представлена структура управління підприємства ТОВ «Укрторгтара».

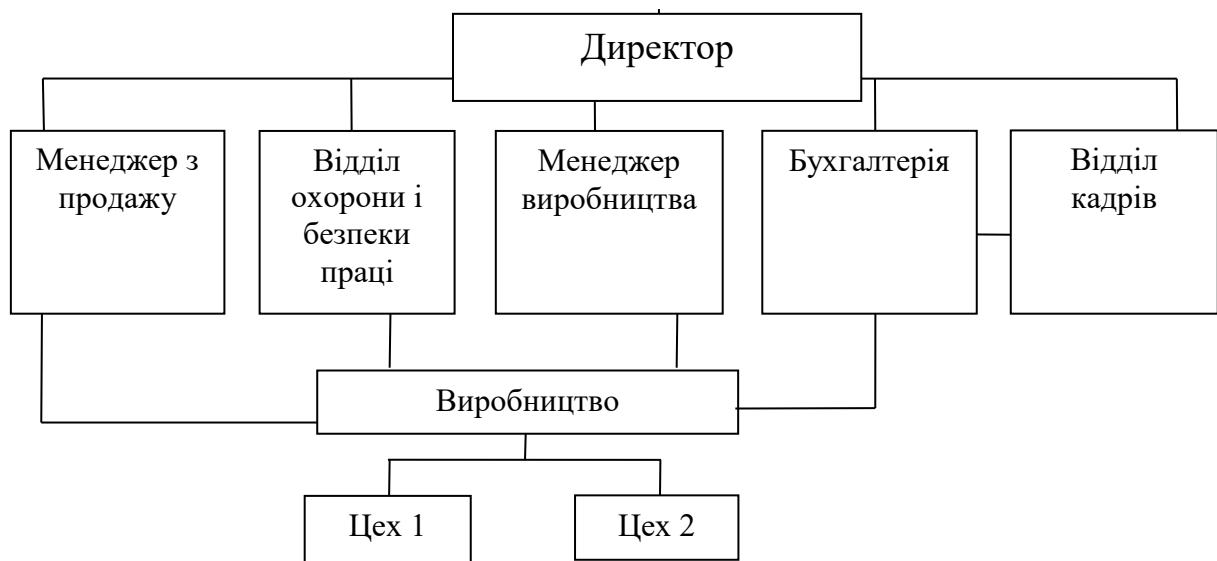


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Укрторгтара»

За результатами дослідження діяльності підприємства ТОВ «Укрторгтара» було визначено, що на даному підприємстві запроваджено лінійну структура управління. Управління товариством відповідно до Статуту

ТОВ «Укрторгтара» здійснює директор. Директор ТОВ «Укрторгтара» повністю відповідальний за функціонування всього підприємства. Кожен підлеглий підрозділу безпосередньо підпорядковується лише одному керівнику, через якого надходять всі управлінські рішення. Вищий орган (директор) не має права віддавати розпорядження робочому персоналу, оминаючи їхнього безпосереднього керівника - тобто реалізується принцип єдиноначальства. На цій основі створюється ієрархія системи управління, для ТОВ «Укрторгтара» - це керівник дільниці з виробництва - менеджер з виробництва - директор підприємства. Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику отримати та аналізувати інформацію, виробляти управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не дають. Лінійній структурі управління властива простота, чіткість, узгодженість дій виконавців, оперативність, водночас менша гнучкість в адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Кожен керівник має широку повноту влади, проте незначні можливості вирішення проблем, що базуються на глибоких спеціалізованих знаннях (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки лінійно організаційної структури управління підприємства ТОВ «Укрторгтара»

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Чіткі і прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків). 2. Єдність і чіткість розпоряджень. 3. Чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу. 4. Оперативність у прийнятті рішень. 5. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій антикризового управління та сфер діяльності, що водночас обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією. 2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями. 3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій антикризового управління і планування в умовах війни. 4. Невідповідність до зростаючих вимог сучасного виробництва під час війни.

Варто відмітити, що реалії сьогодення підприємства ТОВ «Укрторгтара» засвідчили, що організаційна структура управління не відповідає умовам виживання та боротьби у період військового часу:

адже висуваються високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання та досвід з усіх функцій антикризового управління і сфер діяльності щодо функціонування підприємства під час війни, що водночас обмежує можливості керівника ефективно управляти підприємством в надскладних умовах функціонування в Україні;

адже відсутні спеціалісти з функцій антикризового управління, які будуть досліджувати зовнішнє та внутрішнє середовище ТОВ «Укрторгтара» та розробляти антикризові механізми, які необхідно буде динамічно змінювати та підлаштовувати під воєнний час, а в майбутньому впроваджувати ефективну повоєнну програму відновлення та розвитку.

Але структура має мінімальну кількість рівнів управління (проста), невеликі відділи, які мають достатньо кваліфікований персонал. На підприємстві ТОВ «Укрторгтара» працюють кваліфіковані працівники, які мають середню, спеціальну та вищу освіту за різними спеціальностями, що дає можливість ефективно використовувати виробничі потужності підприємства та впливати на відповідні процеси.

Для оцінки діяльності підприємства ТОВ «Укрторгтара» важливим є аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, обчислених на підставі річної фінансової звітності.

В таблиці 2.2 наведені основні показники, які характеризують фінансово-господарський стан виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» за 2020-2022 рр..

Дані таблиці свідчать, що за 2021 рік обсяг реалізації продукції виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» склав 97 243 тис. грн., що на 16 823 тис. грн. більше, ніж за відповідний період 2020 року, темп приросту за цим показником склав 20,92%.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних фінансово-господарських показників ТОВ «Укрторгтара» за 2020-2022 рр.

Показники	Од. виміру	2020 р.	2021р.	2022 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021р.	
					Абс. тис. грн.	Темп пр, %	Абс. тис. грн.	Темп пр, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	80 420	97 243	87 708	16 823,0	20,92%	-9 535,0	-9,81%
Середньосписочна чисельність працівників	чол	73	86	66	13,0	17,81%	-20,0	-23,26%
Одержано чистого доходу на 1 працівника	тис. грн.	1 101,64	1 130,73	1 328,91	29,1	2,64%	198,2	17,53%
Середньорічна вартість оборотних активів	тис. грн.	40201,5	44139,5	44601	3 938,0	9,80%	461,5	1,05%
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	17 997,0	20 877,5	24 612,50	2 880,5	16,01%	3 735,0	17,89%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	71 584	85 730	80 870	14 146,0	19,76%	-4 860,0	-5,67%
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	8 836	11 513	6 838	2 677,0	30,30%	-4 675,0	-40,61%
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1 663	3 878	17	2 215,0	133,2%	-3 861,0	-99,56%

В 2022 році спостерігаємо різке зниження обсягів реалізації продукції, яке склало майже 10%. Слід зазначити, що зниження в 2022 році об'ємів виробництва та реалізації продукції виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» відбулося, як в натуральному, так і у вартісному виразі. Це пояснюється об'єктивними обставинами – повномасштабною військовою агресією з боку російської федерації, що призвело до виникнення соціальної, демографічної, гуманітарної та економічної кризи на теренах нашої держави, що синергетично негативно вплинуло на виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара», адже більшість Запорізької області одразу була тимчасово окупована.

Збільшення обсягів замовлень на продукцію ТОВ «Укрторгтара» в 2021 році вплинули на збільшення собівартості виробленої та реалізованої продукції. В 2021 році приріст собівартості реалізованої продукції склав

19,76%. Розглянута динаміка за 2021 рік засвідчила випереджаюче підвищення доходів на 20,92% в порівнянні зі збільшенням собівартості (+19,76%), що дозволяє нам говорити про стабільний та поступовий розвиток ТОВ «Укрторгтара», розширення бази для отримання чистого прибутку, що приводе до збільшення конкурентоспроможності підприємства, пошуку оптимальних каналів збуту, розподілу та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Невтішні тенденції щодо зменшення собівартості реалізованої продукції ТОВ «Укрторгтара» спостерігаємо в 2022 році, адже темпи зменшення її складають трохи більше 5% в порівнянні з 2021 роком, а темп падіння обсягів реалізації продукції складає 9,81% за аналогічний аналізований період. Зазначене свідчить про різке зниження рівня керованості виробництва та реалізації продукції ТОВ «Укрторгтара».

Середньооблікова чисельність працівників виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» 2020-2021 рр. суттєво змінювалася та склала в 2021 році 86 чоловік, що на 17,81% більше ніж в 2020 році, що пов'язано з нарощення обсягів виробничої діяльності та збільшенням експорту продукції. В 2022 році спостерігаємо різке зниження чисельності працюючих практично на 23,26% в порівнянні з 2021 роком. Слід зазначити, що визначальними факторами впливу на такі тенденції стали: вимушеність співробітниками покинути свої домівки, виїхавши закордон, та обов'язкова мобілізація працівників ТОВ «Укрторгтара».

Зазначимо, що на виробничому підприємстві ТОВ «Укрторгтара» спостерігаються не дуже різкі коливання в динаміці плинності кадрів та постійно збільшується заробітна плата. Зазначена політика на підприємстві ТОВ «Укрторгтара» говорить про турботу за своїм персоналом та мотивацію своїх робітників до покращення результативності виробничої діяльності.

Продуктивність праці в вартісному вираженні на 1 працівника за досліджуваний період постійно збільшувався: в 2021 році темп приросту склав 2,64%, а в 2022 році приріст на 1 працівника склав аж 17,53%. Це

зумовлене вивільнення персоналу (мобілізація та виїзд за кордон) і інфляційними процесами, а також тим, що ТОВ «Укрторгтара». скористалося особливостями умов трудових відносини в період воєнного стану, а саме:

час початку і закінчення щоденної роботи (зміни) визначався роботодавцем, тому виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» з травня 2022 року зробило суботи робочими днями, тобто нормальна тривалість робочого часу працівників у період воєнного стану у 2022 році була 48 годин на тиждень;

щорічна основна оплачувана відпустка надавалась працівникам тривалістю не більше 24 календарних дні.

Завдяки розумному техніко - економічному плануванню і організації виробництва, постійному вдосконаленню технологічних процесів, оновленню устаткування протягом трьох років спостерігається збільшення середньорічної вартості основних засобів на виробничому підприємстві ТОВ «Укрторгтара» , що може свідчити про придбання вагової частини основних засобів до повномасштабного вторгнення. Добре розроблена ще у 2020-2021рр. програма управління необоротними активами підприємства ТОВ «Укрторгтара» може у подальшому виступати ефективним інструментом антикризового управління у воєнний період.

Позитивним фактом господарської діяльності ТОВ «Укрторгтара» протягом аналізованого періоду, незважаючи на негативні тенденції зниження обсягів виробництва та реалізації продукції, є чітка відповідність виробничої та збутової програм підприємства, оскільки аналіз довів, що керівництво підприємства проводить політику жорсткого контролю та ретельно узгоджує ці дві основні програми діяльності підприємства. Такий контроль відповідності цих двох програм дає змогу ефективно управляти виробничим процесом та уникати затоварювання складів готовою продукцією і свідчить про добре налагоджену систему планування.

Попередній частковий аналіз поточного стану та динаміки розвитку виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» до повномасштабного вторгнення російської федерації та після дозволяє стверджувати:

в 2021 році в порівнянні з 2020 роком на підприємстві ТОВ «Укрторгтара» проводилась достатня робота з формування доходів, про що свідчать ріст валового прибутку (130,3%) та чистого прибутку (+233,19%). Отже спостерігалась позитивна тенденція показників виробничо-господарської діяльності, що супроводжувалась поліпшенням кон'юнктури внутрішнього та зовнішніх ринків реалізованої паперової та поліетиленової продукції та свідчить про достатньо високій рівень маркетингу та менеджменту підприємства;

в 2022 році відбулося різке скорочення обсягів замовлень на продукцію ТОВ «Укрторгтара» на 9,81%, що вплинуло на зменшення собівартості реалізованої продукції на 5,67%, викликане невизначеністю у соціально-економічному розвитку України, яка спричинена війною. В країні відбулася криза воєнного часу, подолати наслідки якої на підприємстві ТОВ «Укрторгтара» повністю неможливо. Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів, тому що виробничі потужності підприємства знаходяться у м. Запоріжжя, а це територія можливих бойових дій. В результаті, валовий прибуток в 2022 році становив 6838 тис. грн., що на 4675 тис. грн. менше від рівня 2021 року, а темп його скорочення (40,61%) є значно більшим від темпів зменшення обсягів чистого доходу. Відповідні негативні тенденції можемо спостерігати і по чистому прибутку в 2022 році, темпи падіння якого склали 99,56%.

Підводячи підсумок, треба зазначити, що результати виробничо-господарської діяльності ТОВ «Укрторгтара» повинні розглядатись як взаємодія зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на існуючу та майбутню організацію управління;

вміння швидко пристосовуватися до військових наслідків загальноекономічного спаду виробництва, як до його результату – гіперінфляції. Основна увага на виробничому підприємстві повинна приділятися проблемам: стабілізації фінансування на мікрорівні; оптимізації менеджменту; постійному пошуку та впровадженню «вікна можливостей»; використанню найсучасніших методик і накопиченого світового досвіду в антикризовому управлінні під час військових дій.

В сучасних мілітарних умовах господарювання для виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» стає актуальним створення та впровадження цілісної високоефективної системи антикризового управління, адекватної викликам військового часу, яка буде виходити за рамки традиційного антикризового менеджменту.

Найважливішою складовою антикризового управління підприємством є діагностика, тобто процес виявлення відхилень досліджуваних показників від нормального стану і розвитку підприємства, виявлення симптомів можливості і небезпеки кризи, визначення причин їх виникнення, оцінка передбачуваних наслідків.

Усе це обумовило необхідність першочергово продіагностувати існуючий стан та потенціал виживання виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах тривалих та інтенсивних військових дій.

2.2. Оцінка стану та потенціалу виживання виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах військового часу

Аналіз поточного стану, фінансової стабільності та динаміка розвитку підприємства в умовах війни повинна проводитися з використанням інструментів антикризової діагностики. З огляду на те, що війна вже є перманентною кризою, яка активно розвивається на підприємстві, основна мета і завдання діагностики полягають у оцінці поточної ситуації на

підприємстві, виявленні причин відхилень та недопущенні появи нових, додаткових кризових ситуацій у діяльності.

Оцінка стану та потенціалу виживання виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», на наше переконання, – це оцінка сукупності ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство та, які можуть забезпечити виведення підприємства зі стану кризи. Кризовий стан може проявлятися в усіх сферах діяльності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» – організаційній (неефективна організаційна структура), кадровій (відтік кваліфікованих кадрів, низька кваліфікація), фінансовій (дефіцит грошових ресурсів, втрата фінансової стійкості, зростання заборгованості, втрата рентабельності, неефективне управління дебіторською заборгованістю), маркетинговій (порушення логістики, умов контрактів, неспроможність визначення фокус-групи та покупця) та інших.

З огляду на зазначене, оцінка наявності ресурсних передумов виживання буде проведена шляхом вибіркового аналізу складових елементів внутрішнього середовища виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» (майна, виробництва та фінансів), їх формування та використання; оцінку їх адекватності сучасним вимогам військового часу, визначення кількісних та якісних параметрів ресурсів, що забезпечать перемогу в надскладних умовах виживання під час повномасштабного вторгнення російської федерації.

Одразу зазначимо, що під час оцінки стану та потенціалу виживання виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах військового часу необхідно враховувати наступні моменти: точної оцінки дати неможливо, оскільки не все, що можна підрахувати має вартісне вираження; перелік критеріїв, на основі яких оцінюється потенціал виживання, вимагає у кожному окремому випадку індивідуального підходу.

В більшості випадків дослідження структури та динаміки майна підприємства здійснюється за допомогою порівняльного аналітичного балансу. Порівняльний аналітичний баланс ТОВ «Укрторгтара» за 2020 - 2022рр., наведений в Додатку Б та в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури та динаміки майна підприємства ТОВ «Укрторгтара» за 2020-2022рр.

Найменування статті	01.01.2020		31.12.2020		31.12.2021		31.12.2022		Абсолютне відхилення за три роки	Темп приросту за три роки
	Сума, тис.грн	Питома вага	Сума, тис.грн.	Питома вага	Сума, тис.грн	Питома вага	Сума, тис.грн	Питома вага		
1	2	3	4	5	6	7	6	7	8	10
Незавершені капітальні інвестиції	216,0	0,4%	0,0	0,0%	358,0	0,5%	358,0	0,5%	142,0	65,7%
Основні засоби	17 826,0	32,4%	18 168,0	29,5%	23 587,0	34,3%	25 638,0	36,4%	7 812,0	43,8%
Всього необоротні активи	18 042,0	32,8%	18 168,0	29,5%	23 945,0	34,8%	25 996,0	36,9%	7 954,0	44,1%
Запаси	11 214,0	20,4%	14 707,0	23,9%	10 799,0	15,7%	17 023,0	24,2%	5 809,0	51,8%
Виробничі запаси	819,0	1,5%	1 283,0	2,1%	1 041,0	1,5%	1 522,0	2,2%	703,0	85,8%
Готова продукція	9 111,0	16,6%	13 281,0	21,5%	9 736,0	14,2%	15 478,0	22,0%	6 367,0	69,9%
Товари	1 284,0	2,3%	143,0	0,2%	22,0	0,0%	23,0	0,0%	-1 261,0	-98,2%
Векселі одержані	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги.	22 644,0	41,2%	19 805,0	32,1%	21 281,0	31,0%	22 600,0	32,1%	-44,0	-0,2%
Дебіторська заборгованість за рахунками: за виданими авансами	1 587,0	2,9%	3 305,0	5,4%	5 217,0	7,6%	3 716,0	5,3%	2 129,0	134,2%
Інша поточна дебіторська заборгованість	264,0	0,5%	296,0	0,5%	1 291,0	1,9%	204,0	0,3%	-60,0	-22,7%
Витрати майбутніх періоді	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	912,0	1,7%	4 706,0	7,6%	6 149,0	8,9%	185,0	0,3%	-727,0	-79,7%
Інші оборотні активи	307,0	0,6%	656,0	1,1%	67,0	0,1%	670,0	1,0%	363,0	118,2%
Всього оборотні активи	36 928,0	67,2%	43 475,0	70,5%	44 804,0	65,2%	44 398,0	63,1%	7 470,0	20,2%
Баланс	54 970,0	100,0%	61 643,0	100,0%	68 749,0	100,0%	70 394,0	100,0%	15 424,0	28,1%

Дані таблиці 2.3 свідчать, що протягом аналізованого періоду вартість майна, що дорівнює валюті балансу, неухильно збільшувалася за три роки.

Станом на 01.01.2020 року вартість активів складала 54 970,0 тис. грн., а на 31.12.2022 р.- 70 394,0 тис. грн. Так, за підсумками 2020р. валюта балансу збільшилася на 6773 тис. грн. або 12,14%, за підсумками наступного 2021 р. нарощення в відносних величинах склало 11,53%, а за 2022 р.- лише трохи більше 2%. Різке уповільнення приросту майна у 2022 році пов'язано з початком повномасштабної військової агресії з боку російської федерації, що спричинило для ТОВ «Укрторгтара» суттєве скорочення закупівлі виробничих потужностей та критичне зниження платоспроможності та попиту на внутрішньому ринку.

Така динаміка вартості активів викликана відповідною динамікою всіх його складових за досліджувані три роки, а саме різким нарощенням необоротного майна, темп приросту яких склав 44,1% та оборотних активів на 20,2%.

Так, вартість необоротних активів за підсумками 2020 р. підвищилась несуттєво на 0,7%, а вже за підсумками 2021 р. на 31% та 2022 р. на 8,57%. Позитивним, на нашу думку, є загальна тенденція в 2021 році до збільшення вартості незавершених капітальних інвестицій на 358 тис. грн., що сприятиме прискоренню їх окупності та є резервом отримання додаткового прибутку від операційної діяльності. Ефективно впроваджена у 2021 програма управління необоротними активами підприємства ТОВ «Укрторгтара» дозволила ввести в експлуатацію в 2022 році унікальне обладнання, яке здатне виробляти великі та якісні обсяги паперової та поліетиленової продукції в стислі терміни.

Вартість оборотних активів за підсумками 2020 р. збільшилась на 17,73%, в наступному 2021 р. їх вартість вже підвищилася на 3,06 %, а за підсумками 2022 р. відбулося несуттєве зменшення менш ніж на 1%.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до нарощення оборотних активів за такими основними статтями, як запаси на

5809 тис. грн. (на 51,8%) та дебіторської заборгованості за товари, роботи послуги на 2129 тис. грн. (на 134,2%). Такий стан свідчить :

про відсутність продуманої та грамотної політики управління оборотними активами, орієнтованої на максимальну відповідність структури оборотних активів;

про наявність надмірних запасів (виробничих запасів та готової продукції) і відсутність гнучкої системи реагування на попит, яка б враховувала невизначеність, викликану активними б

В ході аналізу структури активів встановлено, що станом на 01.01.2020р. загальна вартість майна виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» становила 54970 тис грн., з яких 32,8% становили необоротні активи, 67,2% - оборотні. Впродовж трьох років року майно виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» збільшилося на 15424,0 тис. грн. або на 28,1%, що було обумовлене розміщенням додаткових 7954 тис. грн. в необоротні активи та додаткових 7470 тис. грн. в оборотні активи. Зазначені тенденції призвели до незначних структурних зрушень активів і станом на 31.12.2022 р. лише 36,9% становили необоротні активи та 63,1% - оборотні активи. Таким чином, внаслідок суттєвого нарощення вартості активів та його складових, структура балансу за три роки змінилася, а майно ТОВ «Укрторгтара» незначно зменшило мобільність.

Для оцінки стану основних виробничих засобів розрахуємо коефіцієнт зносу та придатності ТОВ «Укрторгтара» та систематизуємо їх в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка стану основних засобів ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022рр.

Назва показника	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	31.12.2022	Відхилення, + / -		
					2020.	2021	2022
Коефіцієнт зносу	24,5	24,0	22,3	22,0	-0,5	-1,7	-0,3
Коефіцієнт придатності (100- $K_{зн.}$)	75,5	76,0	77,7	78,0	+0,5	+1,7	+0,3

Дані розрахунків свідчать, що стан основних засобів виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» знаходиться на достатньому рівні, основні засоби зношені лише на 22-24%, тому не є застарілими і не потребують оновлення та модернізації. Протягом аналізованого періоду можемо спостерігати позитивну тенденцію до збільшення коефіцієнту придатності, що ще раз нам підтверджує ефективну політику управління основними виробничими засобами та націленістю виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» на постійне оновлення (модернізацію) виробничого устаткування.

Динаміку показників стану основних виробничих засобів ТОВ «Укрторгтара» в 2020-2022рр. проілюстровано на рисунку 2.3.

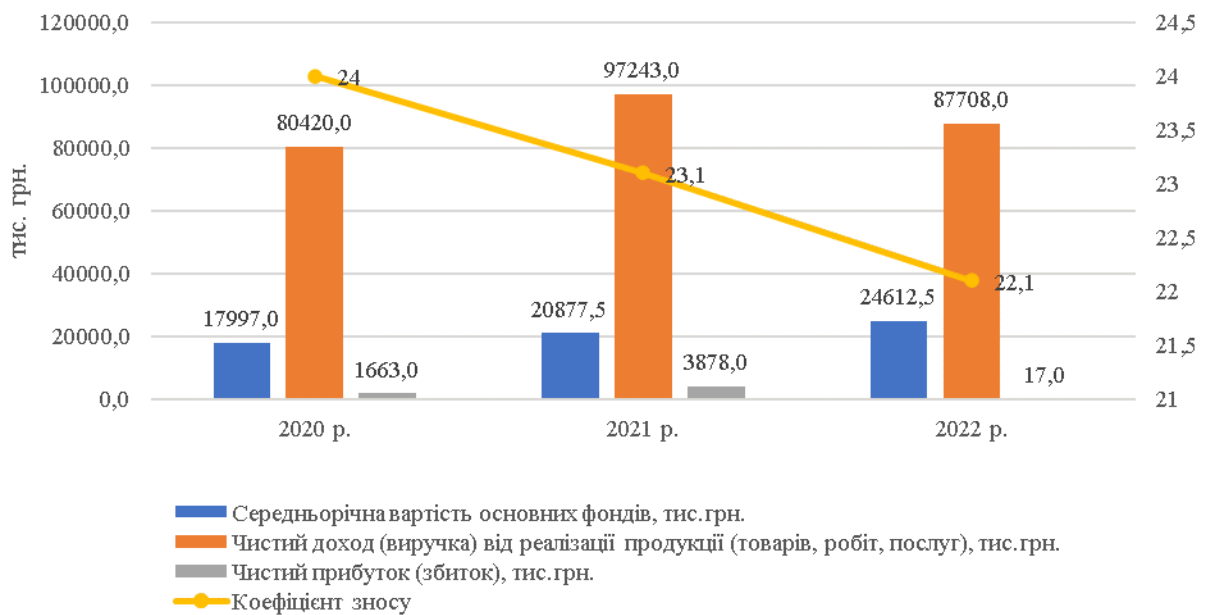


Рисунок 2.3 – Оцінка показників стану основних виробничих засобів ТОВ «Укрторгтара» в 2020-2022рр.

Отже, на тлі різкого зменшення доходів та чистого прибутку у 2022 році відбувається збільшення середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Укрторгтара» протягом трьох років, як результат, маємо позитивну тенденцію до зменшення коефіцієнта зносу, що засвідчує наявність

виробничо-майнових можливостей на достатньому рівні для виживання на коротку перспективу під час бойових дій на території України.

Щодо ефективності використання основних засобів ТОВ «Укрторгтара», то вихідна інформація для розрахунку показників, що її характеризують, наведена в таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка ефективності використання основних засобів ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022рр.

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, + / -			
				2021 р. від 2020р.		2022 р. від 2021р.	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	17997	20877,5	24612,5	2880,5	16,01%	3735	17,89%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	80 420	97 243	87 708	16823	20,92%	-9535	-9,81%
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1663	3878	17	2215	133,19%	-3861	-99,56%
Фондовіддача (р.2/р.1), грн. / грн.	4,47	4,66	3,56	0,189	4,24%	-1,09	-23,49%
Фондомісткість (р.1/р.2), грн./грн.	0,22	0,21	0,28	-0,009	-4,06%	0,07	30,71%
Рентабельність основних засобів (р.3/р.1*100), %	9,24%	18,58%	0,07%	0,0934	101,02%	-0,19	-99,63%
Абсолютна сума прибутку на 1 грн. вартості основних фондів, (р.3/р.1), грн./грн.	0,092	0,186	0,001	0,0934	101,02%	-0,19	-99,63%

Найбільш загальним показником ефективності використання основних засобів є фондовіддача, яка свідчить, що у 2020 р. було вироблено 4,47 грн. продукції на 1 грн. всіх наявних основних фондів, в той час у 2021 році її виготовлялося на 0,19 грн. більше, а у 2022 р. на 1,09 грн. наявних основних засобів виготовлялося 3,56 грн. продукції, що на 1,09 грн. менше, ніж у 2022 році. Таким чином, у відносно стабільному 2021 р. відбулося підвищення ефективності використання основних фондів, що не змогли зберегти у воєнному 2022році.

Фондомісткість, що характеризує забезпеченість підприємства основними виробничими засобами, в 2021 році повільно знижується, темп

зниження трохи більше 4%. В 2022 році відбувається різке збільшення зазначеного показника на 30,71%, що є негативною характеристикою для виробничої діяльності ТОВ «Укрторгтара».

Аналогічну тенденцію можемо спостерігати і за показником рентабельності основних засобів, який збільшився більш ніж у 2 рази в 2021 році в порівнянні з 2020 роком, що засвідчує покращення ефективності використання основних засобів. Істотно знизилася рентабельність основних засобів у 2022 році внаслідок отримання підприємством дуже маленького чистого прибутку, що зумовлено, на нашу думку, виключно об'єктивними обставинами військового часу.

Одним з основних напрямів оцінки стану, динаміки та тенденцій руху капіталу підприємства, є дослідження пасиву балансу на предмет аналізу джерел формування майна підприємства. Для формування активів підприємства виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» використовувало, як власні, так і залучені джерела (таблиця 2.6).

Як свідчать розрахунки протягом аналізованого періоду джерела формування майна виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» були представлені більшістю власним капіталом. Станом на 01.01.2020р. його частка найбільша складає 57,03%, яка за 3 роки зменшилась, і станом на 31.12.2022р. склала 52,42%, а частка позикового капіталу, відповідно, зростає з 41,3% до 43,3%.

На початок періоду дослідження розмір власного капіталу становив 31348 тис. грн., протягом 2020 р. збільшився на 1660 тис. грн. або на 5,3%, в подальшому неухильне збільшення: за підсумками 2021 р. на суму 3878 тис. грн. або на 11,75%, за підсумками 2022 р. ще на 17 тис. грн. або на 0,05%. Зазначені тенденції дозволяють стверджувати про ефективну політику формування власного капіталу та наявності одного з ключових елементів потенціалу виживання навіть під час активної фази війни в Україні.

Таблиця 2.6 – Аналіз структури та динаміки фінансування оборотних активів виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» за 2020-2022 рр.

Найменування статті	01.01.2020		31.12.2020		31.12.2021		31.12.2022		Абсолютне відхилення за три роки	Темп приросту за три роки
	Сума, тис. грн	Питома вага	Сума, тис. грн.	Питома вага	Сума, тис.грн	Питома вага	Сума, тис. грн	Питома вага		
Зареєстрований (пайовий) капітал	2396	4,36%	2396	3,89%	2396	3,49%	2396	3,40%	0	0,0%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	28952	52,67%	30612	49,66%	34490	50,17%	34507	49,02%	5555	19,2%
Всього власний капітал	31348	57,03%	33008	53,55%	36886	53,65%	36903	52,42%	5555	17,7%
Довгострокові кредити банків	897	1,63%	3052	4,95%	2085	3,03%	2990	4,25%	2093	233,3%
Інші довгострокові зобов'язання	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	-
Всього довгострокові зобов'язання і забезпечення	897	1,63%	3052	4,95%	2085	3,03%	2990	4,25%	2093	233,3%
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	20825	37,9%	23888	38,8%	27698	40,3%	28392	40,3%	7567	36,3%
Поточні зобов'язання за розрахунками:										
- з бюджетом	699	1,3%	559	0,9%	837	1,2%	841	1,2%	142	20,3%
- зі страхування	92	0,2%	111	0,2%	135	0,2%	148	0,2%	56	60,9%
- з оплати праці	480	0,9%	578	0,9%	668	1,0%	673	1,0%	193	40,2%
Інші поточні зобов'язання	629	1,1%	447	0,7%	440	0,6%	447	0,6%	-182	-28,9%
Всього поточні зобов'язання і забезпечення	22725	41,3%	25583	41,5%	29778	43,3%	30501	43,3%	7776	34,2%
Баланс	54970	100,0%	61643	100,0%	68749	100,0%	70394	100,0%	15424	28,1%

Вартість довгострокових зобов'язань в 2021 та 2022 році має тенденцію до збільшення та станом на 31.12.2022 р. склала 2990 тис. грн, що у 3,3 рази більше ніж на 01.01.2020р.

Вартість поточних зобов'язань виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», протягом аналізованого періоду неухильно збільшувалася. На початок періоду (01.01.2020) їх розмір становив 22725 тис. грн., за підсумками року вони збільшилися на 2858 тис. грн. або на 12,58%, в 2021 р. їх розмір збільшився на 4195 тис. грн., що склало 16,4% в порівнянні з початком року. І за підсумками 2022 р. відмічене збільшення на суму 723 тис. грн., що склало 2,43% в порівнянні з початком 2022р. Таким чином, за три роки розмір поточних зобов'язань збільшилися на 7776 тис. грн. або на 34,2%, що відбилося на загальній структурі джерел формування майна ТОВ «Укрторгтара» .

Детальний аналіз джерел фінансування активів підприємства ТОВ «Укрторгтара» свідчать, що власний капітал протягом аналізованого періоду був представлений:

– зареєстрованим пайовим капіталом, вартість якого на протязі трьох досліджуваних років була незмінною та становила 2396 тис. грн. та в структурі капіталу має незначну частку і коливається від 3,4 до 4,4%;

– нерозподіленим прибутком, розмір якого за три роки збільшився на 5555 тис. грн., питома вага якого станом коливається від 49% до 52%.

Значними були обсяги поточних зобов'язань, які впродовж трьох років неухильно збільшувалися, нарощення яких склало 34,2% Суттєві коливання їх обсягів свідчать про невважену політику управління ними та намаганнями менеджерів знайти оптимальне співвідношення між короткостроковим та довгостроковим залученим капіталом.

Виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» має довгострокові кредити банків, частка яких в структурі джерел формування майна коливається від 1,6% до 4,95%. Вважаємо, позитивним фактором те, що ТОВ «Укрторгтара» залучає довгострокові кредити, адже для забезпечення

економічного розвитку підприємства доцільно залучати довгострокові кредити, які слугують фінансовим джерелом інноваційного розвитку на перспективу, особливо під час військового періоду, який відзначився значними інфляційними процесами.

Динаміка поточних зобов'язань зумовлена коливаннями їх складових:

- кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги неухильно зростала весь досліджуваний період: за підсумками 2020 р. на суму 3063 тис. грн. або на 14,71%, за підсумками 2021р. відмічено її збільшення на загальну суму 3810 тис. грн. або на 15,95%, 2022 рік відзначився нарощення на 694 тис. грн., тобто збільшилася на 2,51%;

- коливалися й поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом. За підсумками 2020 р. їх розмір знизився на 20,03%. В наступному 2021р. відбулося істотне їх зростання на загальну суму 278 тис. грн., що на 49,73% більше в порівнянні з початком року, а в 2022 році спостерігаємо тенденцію до нарощення заборгованості перед бюджетом, але низьким темпом (на 0,48%);

- розмір зобов'язань за розрахунками з оплати праці протягом аналізованого періоду неухильно збільшувався. За три роки їх розмір збільшився на 193 тис. грн., тобто на 40%.

Отже, за три роки внаслідок залучення значних обсягів позикового капіталу структура джерел фінансування активів ТОВ «Укрторгтара» зазнала незначних змін і станом на 01.01.2020р. найбільшу частку посідали нерозподілений прибуток (57,03%), кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (37,9%) та зареєстрований пайовий капітал (4,36%). Станом на 31.12.2022 джерела формування активів найбільшою часткою були представлені нерозподіленим прибутком (52,24%), кредиторською заборгованістю за товари, роботи, послуги (40,3%), та вагому частку посідали довгострокові кредити банків (4,25%). Негативним фактом є значне збільшення за три роки частки поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги з 37,9% до 40,3%.

Враховуючи результати аналізу стану майна та джерел їх формування виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», наступним етапом стане аналіз його ліквідності за допомогою співставлення груп активів за ступенем їх ліквідності (швидкості перетворення в грошові кошти) та груп пасивів (зобов'язань) за термінами їх погашення. Необхідно зазначити, що ліквідність балансу є однією з найважливіших умов фінансової стійкості ТОВ «Укрторгтара» в надскладних невизначених та нестійких умовах військового стану, бо характеризує його спроможність швидко мобілізувати кошти для оплати у відповідні терміни зобов'язання та непередбачені борги.

Доповнимо дослідження аналізом ліквідності балансу в 2020-2022 рр., розрахунки щодо якого наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності балансу виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» 2020-2022 рр.

Актив	Станом на початок року	Станом на кінець року	Пасив	Станом на початок року	Станом на кінець року	Платіжний надлишок (нестача) коштів	
						Станом на початок року	Станом на кінець року
2020 рік							
A1	912	4 706	П1	20 825	23 888	-19 913	-19 182
A2	35 709	38 113	П2	1 900	1 695	33 809	36 418
A3	307	656	П3	897	3 052	-590	-2 396
A4	18 042	18 168	П4	31 348	33 008	-13 306	-14 840
Σ	54 970	61 643	Σ	54 970	61 643	0	0
2021 рік							
A1	4 706	6 149	П1	23 888	27 698	-19 182	-21 549
A2	38 113	38 588	П2	1 695	2 080	36 418	36 508
A3	656	67	П3	3 052	2 085	-2 396	-2 018
A4	18 168	23 945	П4	33 008	36 886	-14 840	-12 941
Σ	61 643	68 749	Σ	61 643	68 749	0	0
2022 рік							
A1	6 149	185	П1	27 698	28392	-21 549	-28 207
A2	38 588	43 543	П2	2 080	2 109	36 508	41 434
A3	67	670	П3	2 085	2 990	-2 018	-2 320
A4	23 945	25 996	П4	36 886	36 903	-12 941	-10 907
Σ	68 749	70 394	Σ	68 749	70394	0	0

Як показали розрахунки, 2020 року ситуація ускладнюється нестачею найбільш ліквідних активів відповідно на початок в сумі 19913 тис. грн. та на

кінець в сумі 19182 тис. грн для погашення найбільш термінових зобов'язань, до яких зазвичай відносять кредиторську заборгованість за отримані товари, роботи, послуги та нестача активів, що повільно реалізуються відповідно на початок в сумі 590 тис. грн. та на кінець в сумі 2396 тис. грн.

В 2021 році вказана тенденція продовжилась, та на кінець року нестача найбільш ліквідних активів становила 21549 тис. грн., а нестача активів, що повільно реалізуються в сумі 2018 тис. грн.

В 2022 році підприємство продовжувало відчувати гостру нестачу найбільш ліквідних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань: на кінець року нестача найбільш ліквідних активів становила 28207 тис. грн., а нестача активів, що повільно реалізуються в сумі 2320 тис. грн.

Підсумовуючи аналіз ліквідності балансу, можна констатувати, що протягом досліджуваного періоду баланс підприємства не був абсолютно ліквідним, підприємство відчувало гостру нестачу найбільш ліквідних активів для погашення найбільш термінових зобов'язань. Отже, баланс виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» протягом всього періоду дослідження - частково неліквідний.

Більш поглибленим є аналіз ліквідності за допомогою коефіцієнтів ліквідності, динаміку яких в 2020 – 2022 роках наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Укрторгтара»

Показник	Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
<i>Нормативне значення</i>	2,0	0,7-1	0,2-0,35
Станом на 01.01.2020	1,62	1,61	0,04
Станом на 01.01.2021	1,70	1,67	0,18
<i>Відхилення в 2020 році</i>	-0,07	-0,06	-0,14
Станом на 01.01.2022	1,50	1,50	0,21
<i>Відхилення в 2021 році</i>	-0,19	-0,17	0,02
Станом на 31.12.2022	1,46	1,43	0,01
<i>Відхилення в 2022 році</i>	-0,05	-0,07	-0,20

Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності показує, в якій мірі наявних оборотних активів буде достатньо для задоволення поточних зобов'язань. Як показують вищенаведені розрахунки, в досліджуваному періоді рівень коефіцієнту поточної ліквідності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» є нижчим від нормативного та має тенденцію до подальшого зменшення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вважається більш жорстким тестом на ліквідність, оскільки при його обчисленні не приймається до уваги найменш ліквідна частина оборотних активів. Рівень зазначеного коефіцієнту в фінансовій практиці виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» протягом всього досліджуваного періоду вище нормативу, хоча має тенденцію до зниження.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, при обчисленні якого враховуються тільки найбільш ліквідні активи, на початку 2020 року не відповідає нормативу. Але протягом 2021 року зазначений показник має стійку тенденцію до збільшення та на кінець року досяг нормативу, що дуже позитивно характеризує ліквідність балансу виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» та свідчить про високий рівень ефективності менеджменту платіжної дисципліни. Про те під час війни на кінець 2022 р коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився та досяг критично низького значення 0,01. Тобто підприємство ТОВ «Укрторгтара» відчуває гостру нестачу найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів) для покриття кредиторської заборгованості, а також свідчить про відсутність негайної можливості погасити свою заборгованість, не очікуючи надходження грошових коштів від дебіторів. Інакше кажучи – підприємство неплатоспроможне, що дозволяє констатувати виявлення перших симптомів початку фінансової кризи на підприємстві ТОВ «Укрторгтара».

Таким чином, розраховані показники ліквідності свідчать про загальну тенденцію погіршення її стану саме в 2022 році. Найбільш негативною характеристикою стану ліквідності виступає розраховане значення та

негативна динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності, який за три роки знизився з 0,04 до 0,01. Коефіцієнт швидкої ліквідності хоча і має тенденцію до погіршення, але знаходиться в рамках нормативу. Вважаємо, що зазначений показник засвідчує про достатній рівень потенціалу ліквідності в 2022 році у ТОВ «Укрторгтара» для виживання, відновлення та налагодження роботи бізнесу з виробництва паперової та поліетиленової продукції в усіх можливих формах під час війни.

Серйозність і тривалість війни примушує підприємство ТОВ «Укрторгтара» виходити за рамки традиційного управління під час кризи, тому для встановлення її глиби та пошуку ефективних антикризових інструментів, необхідно дослідити тип фінансової стійкості за допомогою розрахунку трикомпонентного показника. З метою обчислення забезпеченості запасів джерелами фінансування та, відповідно, визначення типу фінансової стійкості підприємства сформуємо аналітичну таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Класифікація типу фінансової стійкості ТОВ «Укрторгтара» в 2020 – 2022 рр.

Показник	Значення показника станом на:			
	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	31.12.2022
Загальний обсяг запасів	11214,0	14707,0	10799,0	17023,0
Обсяг власних оборотних коштів	13306,0	14840,0	12941,0	10907,0
Обсяг функціонуючого капіталу	14203,0	17892,0	15026,0	13897,0
Загальний обсяг основних джерел формування запасів	14203,0	17892,0	15026,0	13897,0
Надлишок (нестача) власних оборотних коштів	2092,0	133,0	2142,0	-6116,0
Надлишок (нестача) функціонуючого капіталу	2989,0	3185,0	4227,0	-3126,0
Надлишок (нестача) загального обсягу основних джерел формування запасів	2989,0	3185,0	4227,0	-3126,0
Трикомпонентний показник фінансової стійкості	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)	(0;0;0)
Тип фінансової стійкості	абсолютна стійкість	абсолютна стійкість	абсолютна стійкість	кризовий стан

Як показав проведений аналіз абсолютних показників фінансової стійкості до початку повномасштабного вторгнення фінансовий стан підприємства ТОВ «Укрторгтара» класифікувався як абсолютно стійкий, підприємство розвивалось, зміцнювало фінансову стійкість та нарощували фінансовий потенціал. Але з лютого 2022 року ситуація різко погіршилась і в силу відсутності у підприємства власних оборотних коштів, спостерігалась їх значна нестача для покриття загального обсягу запасів. В зв'язку з відсутністю довгострокових зобов'язань, обсяг функціонуючого капітал за результатами розрахунків також має від'ємне значення. Від'ємне значення загального обсягу основних джерел формування запасів наприкінці 2022 року, засвідчує, що фінансовий стан підприємства за вказаною методикою було ідентифіковано як кризовий.

Розрахований трикомпонентний показник фінансової стійкості свідчить про те, що фінансовий стан виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» значно погіршився саме на 31.12.2022р. і став кризовий в умовах війни, яка відбувається сьогодні на території України.

Наступним кроком обчислимо та проаналізуємо відносні показники фінансової стійкості виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», зведені дані яких наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Зведені дані щодо відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Укрторгтара» в 2020 - 2022 рр.

Показники	нормативне	Значення показника станом на:			
		01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	31.12.2022
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,57	0,54	0,54	0,52
К-т фінансової залежності	< 1, зменшення	1,75	1,87	1,86	1,91
К-т фінансового левериджу	≤ 0,5, зменшення	0,75	0,87	0,86	0,91
К-т маневреності власного капіталу	> 0, зростання	0,42	0,45	0,35	0,30
К-т структури покриття довгострокових вкладень	зростання	0,05	0,17	0,09	0,12
К-т довгострокового залучення позичкових коштів	<0,5	0,03	0,08	0,05	0,07
К-т фінансової незалежності капіталізованих джерел	> 0,6	0,58	0,56	0,55	0,55

Характерною особливістю обчислених відносних показників 2020 – 2022рр. виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» є те, що їх динаміка демонструє проблеми втрати фінансової стійкості саме з початку війни та високої невизначеності у 2022 році. Так, наприклад, коефіцієнт фінансової залежності не задовольняє нормативу, що вказує на залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що робить підприємство менш фінансово стійким.

Коефіцієнта фінансового левериджу ми схильні розглядати як незадовільний, оскільки значення цього показника на кінець 2022 року дорівнює 0,91.

Аналізуючи коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень, з першого погляду, відмічаємо його низьке значення станом на 01.01.2020р. (0,05), що вказує на незначну частку фінансування необоротних активів підприємства за рахунок довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень в 2022 році демонструє ефективне збільшення і станом на 31.12.2020 складає 0,12. У випадку виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» обсяг власного капіталу є більшим від вартості необоротних активів, що обумовлює позитивне значення робочого капіталу ТОВ «Укрторгтара», що дозволяє нам констатувати, що потенціал фінансової стійкості все такі має деякі можливості та здатності. Адже, пройшовши шоківий період початку військових дій, підприємство ТОВ «Укрторгтара» змогло функціонувати під час війни та частково адаптуватись до умов, про що свідчить нарощення коефіцієнту структури покриття довгострокових вкладень. та спадаюча динаміка коефіцієнту фінансової незалежності капіталізованих джерел.

В цілому підсумовуючи аналіз відносних показників фінансової стійкості відмічаємо те, що потенціал фінансової стійкості виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» має незначні можливості та здатності, що дозволяє нам говорити про необхідність подальшого оцінки ефективності

використання ресурсів підприємства і можливостей підвищення результативності.

Для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства і можливостей підвищення результативності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» розрахуємо коефіцієнти оборотності та занесемо отримані дані у таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка показників оцінки оборотності капіталу та мобільних засобів підприємства ТОВ «Укрторгтара»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення	
				2021 р. – 2020 р.	2022 р. – 2021р.
Коефіцієнт оборотності активів або трансформації (оборотів)	1,38	1,49	1,26	0,11	-0,23
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,00	2,20	1,97	0,20	-0,24
Коефіцієнт оборотності запасів (оборотів)	6,21	7,63	6,30	1,42	-1,32
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,50	2,78	2,38	0,28	-0,41
К-т оборотності дебіторської заборгованості	3,36	3,80	3,23	0,44	-0,57
Період оборотності дебіторської заборгованості (за рік, 360 днів), в днях	107,2	94,8	111,5	-12,45	16,69
К-т оборотності кредиторської заборгованості	3,33	3,51	2,91	0,18	-0,60
Період оборотності кредиторської заборгованості (за рік, 360 днів), в днях	108,1	102,5	123,7	-5,65	21,23
Тривалість оборотності запасів (за рік, 360 днів), в днях	58,0	47,2	57,1	-10,81	9,89
Тривалість операційного циклу (за рік, 360 днів), в днях	165,2	142,0	168,6	-23,26	26,58
Тривалість фінансового циклу (за рік, 360 днів), в днях	57,1	39,5	44,8	-17,61	5,35

Коефіцієнт оборотності активів або його ще називають трансформації показує скільки разів у звітному періоді відбувається повний цикл виробництва та обігу. Як засвідчують дані таблиці, даний показник у 2021 р.

збільшився на 0,11 пункти в порівнянні з 2020р. та зменшився на 0,23 пункти в 2022р.

Коефіцієнти оборотності оборотних засобів та коефіцієнт оборотності запасів в 2021 р. в порівнянні з 2020р. мають таку ж позитивну тенденцію до збільшення як і коефіцієнт оборотності активів, що дозволяє стверджувати про підвищення ефективності їх використання протягом даного періоду та негативну тенденцію до зменшення в 2022р.

Як засвідчують розрахунки, коефіцієнт оборотності запасів в 2022 році знизився на 1,32 обороти. Це свідчить про те, що у 2021 році запаси переносили свою вартість на готову продукцію в середньому 7-8 рази, у 2022р. зменшилися і склали 6 разів, що свідчить про зниження ефективності їх використання протягом аналізованого періоду та сигналізує нам про виявлення дуже «слабкого місця» в системі управління діловою активністю ТОВ «Укрторгтара».

Зміна коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості в 2022 році дуже негативна, за результатами 2021р. він підвищився на 0,44 обороти в порівнянні з 2020 р., але в 2022 році спостерігається зниження даного показника на 0,57 обороти в порівнянні з 2021 р, що свідчить про зниження контролю з боку керівництва підприємства за платіжною дисципліною покупців продукції, викликане .

Така динаміка коефіцієнта призвела до того, що тривалість одного обороту дебіторської заборгованості (періоду інкасації) знизилася на 12 днів в 2021р. порівнянні з 2020р. та підвищилася на 17 днів в 2022р. в порівнянні з 2021р, що свідчить про зниження ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Динаміка оборотності запасів відбилася й на тривалості одного обороту запасів, він збільшився в 2022 році на 10 днів в порівнянні з 2021 роком. Інакше кажучи, у 2021 р. вартість виробничих запасів переносилася на готову продукцію протягом 47 днів, то вже у 2022 р. - 57 днів, що відображає зниження рівня керованості виробничими запасами.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує зростання на 0,18 обороти в 2021 р. порівнянні з 2020р., та зниження на 0,6 обороти в 2022р. порівнянні з 2021р., що свідчить про зниження зазначеної розрахункової дисципліни з постачальниками.

Динаміка відповідно відбилася й на тривалості одного обороту кредиторської заборгованості підприємства, у 2020р. щоб розрахуватися з кредиторською заборгованістю йому потрібно було трохи більше 108 дня, а вже у 2022 р. впродовж 124 днів він розраховувався з постачальниками сировини та матеріалів.

Співставлення останніх двох коефіцієнтів оборотності (дебіторської та кредиторської заборгованості) свідчить про те, що підприємство висував своїм покупцям суворіші умови комерційного кредитування, ніж користувався сам, оскільки протягом останніх років коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості менше коефіцієнта оборотності дебіторської.

Негативним фактом фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрторгтара» є збільшення в 2022 році тривалості операційного циклу. Як показують розрахунки, у 2020 р. підприємству для виробництва, продажу та оплати покупцями продукції необхідно було більше 165 дні, у наступному 2021 р. вже 142 днів і у 2042 р. практично 167 днів. Це відбулося внаслідок істотного зростання тривалості обороту запасів, а також погіршення роботи з дебіторами ТОВ «Укрторгтара» в 2022 році, що призвело до збільшення періоду погашення грошових коштів.

Звертає на себе увагу в 2022 році збільшення фінансового циклу, що пов'язано з значним збільшенням періоду погашення дебіторської заборгованості та запасів, тобто існує значний дисбаланс між рахунками дебіторів і кредиторів, що слугує одним з критеріїв неефективності управління запасами і дебіторською заборгованістю підприємства.

Динаміку показників ділової активності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022р. проілюстровано на рисунку 2.4.

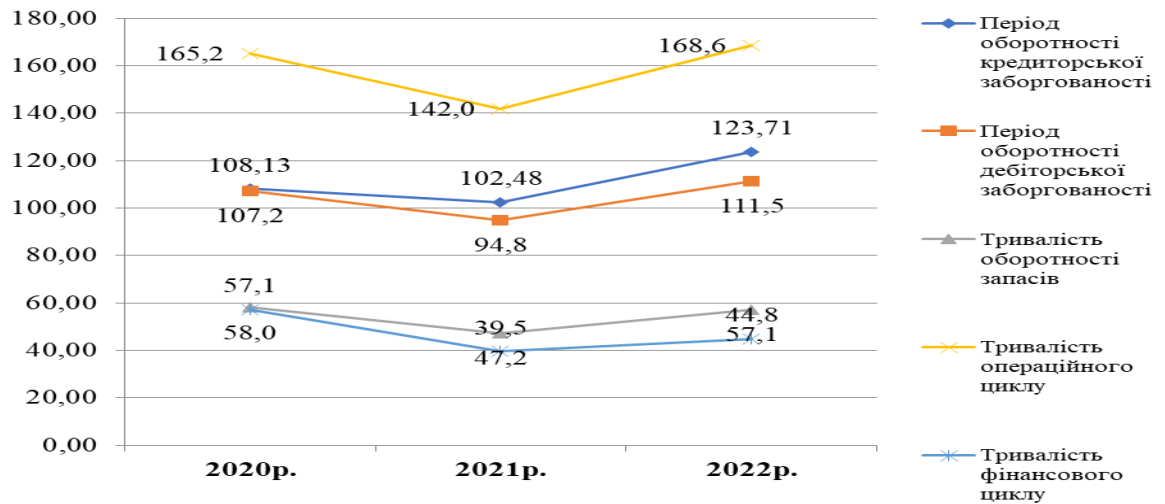


Рис. 2.4. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Укрторгтара» 2020-2022р. [сформовано автором]

Підсумовуючи аналіз показників ділової активності ТОВ «Укрторгтара» протягом останніх трьох років можна констатувати, що саме в 2022 році під час повномаштабного військового вторгнення російської федерації відбулося її уповільнення, про що свідчить негативна динаміка усіх показників. Проведений аналіз сигналізує про наявність серйозних кризових симптомів ділової активності на виробничому підприємстві ТОВ «Укрторгтара».

Отже, основними напрямками покращення ситуації та скорочення часу обороту виробничих запасів і дебіторської заборгованості для «Укрторгтара» можуть бути наступні: моніторинг та контроль за утворенням дебіторської заборгованості; недопущення придбання непотрібних і реалізації зайвих матеріалів; забезпечення ефективного контролю за рухом виробничих запасів.

Зазначене вимагає вивчення рівня ефективності використання ресурсів підприємства ТОВ «Укрторгтара» як вагомих показників фінансової складової системи антикризового управління підприємства ТОВ «Укрторгтара».

Обчислимо показники економічної ефективності підприємства ТОВ «Укрторгтара», а саме ресурсні показники рентабельності за 2020-2022рр. та зведемо їх до таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка ресурсних показників рентабельності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Р сукупного капіталу	3,45%	6,55%	0,17%	3,10%	-6,38%
Р власного капіталу	5,17%	11,10%	0,05%	5,93%	-11,05%
Р залученого капіталу	6,88%	14,01%	0,06%	7,12%	-13,95%
Р перманентного капіталу	5,89%	12,22%	0,32%	6,33%	-11,90%
Р необоротних активів	11,12%	20,29%	0,48%	9,17%	-19,81%
Р оборотних активів	4,14%	8,79%	0,04%	4,65%	-8,75%

На перший погляд, дані таблиці дозволяють нам констатувати, що діяльність підприємства впродовж періоду дослідження була прибутковою і усі показники 2021 року мають позитивну динаміку до збільшення, а 2022 рік був повністю протилежний попередньому довоєнному року.

Вивчаючи детально ресурсні показники рентабельності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» з таблиці, слід зазначити, що рентабельність сукупного капіталу характеризують ефективність використання наявного капіталу, в 2021 році коефіцієнти знаходяться на достатньому рівні та мають значення 6,55%, тобто кожна гривня активів приносила підприємству прибуток розмірі трохи більше 6 коп., але вже у 2022 році намітилися негативні зміни, оскільки кожна гривня капіталу принесла підприємству лише 1,7коп. Це свідчить про зниження прибутку від використання капіталу, погіршення їх віддачі.

Невтішні тенденції в 2022 році показує нам рентабельність власного капіталу, а саме: за підсумками 2021 р. кожна гривня власного капіталу принесла більш ніж 11 коп. прибутку, а за підсумками 2022 року спостерігається тенденція до зниження даного показника до 0,05коп.

Рентабельність залученого капіталу має таку ж тенденцію як і рентабельність власного капіталу. Отже, можемо стверджувати, що в 2022 році значення цього показника знизилася більш ніж у 14 раз в порівнянні з 2021р. Подібні негативні тенденції розрахунків показують й у рентабельності перманентного капіталу, необоротних та оборотних активів, показники яких суттєво знижались в 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

Динаміку ресурсних показників рентабельності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022р. проілюстровано на рисунку 2.5.

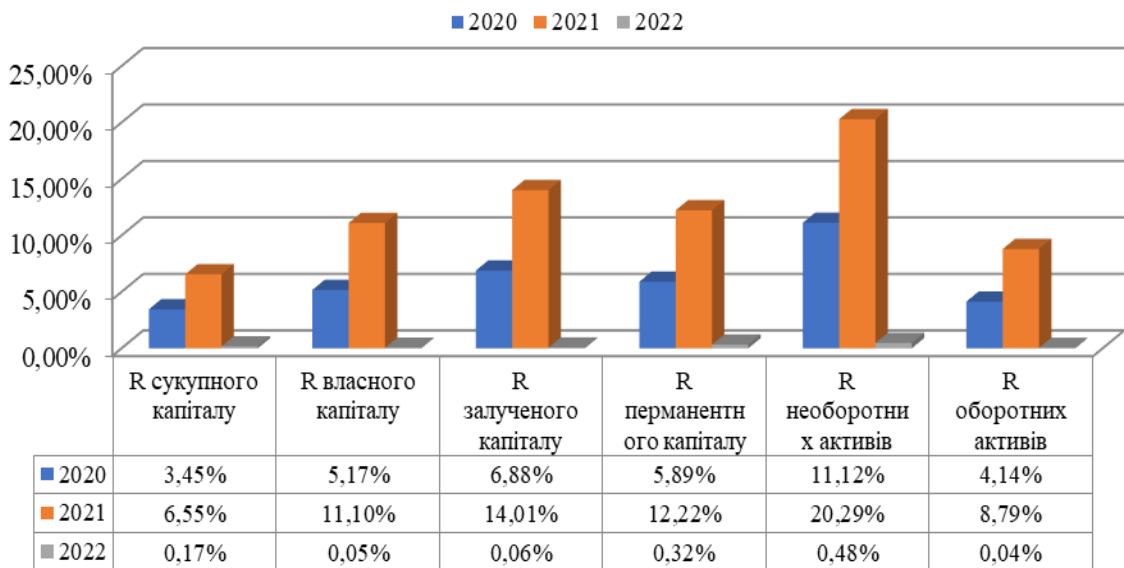


Рисунок 2.5 – Аналіз ресурсних показників рентабельності підприємства ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022р.

З проведеного аналізу ресурсних показників рентабельності за 2020-2022рр. впливає, що абсолютна величина доходів від ресурсів підприємства в 2021 році суттєво зростає, а це значить, що відповідні показники рентабельності підвищуються і свідчить, що виробниче підприємство ТОВ

«Укрторгтара» ефективно розвивалося та нарощувало свій потенціал. Виробництво підприємства ТОВ «Укрторгтара» під час війни не зупинилося, працювали такою мірою, якою це наразі було можливо без комплексної антикризової програми, і тому в 2022 році негативні тенденції до різкого зниження спостерігаються по всім ресурсним показникам рентабельності.

Отже, розробка ефективних заходів управління ресурсним потенціалом виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в системі антикризового менеджменту потребують негайної значної уваги керівництва.

Розраховані дохідні та витратні показники рентабельності (показники ефективності використання фінансових ресурсів) виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022р. зведені у таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 – Динаміка доходних та витратних показників рентабельності підприємства ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022р.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Валова R продажу продукції	10,99%	11,84%	7,80%	0,85%	-4,04%
Чиста R продажу продукції	2,07%	3,99%	0,02%	1,92%	-3,97%
Операційна R продажу	2,48%	4,35%	0,14%	1,87%	-4,22%
Валова R виробництва	12,34%	13,43%	8,46%	1,09%	-4,97%
R операційної діяльності	2,48%	4,49%	0,13%	2,01%	-4,36%

Враховуючи жорсткий контроль витрат на виробництво, збільшення обсягів реалізації та нарощення прибутків виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», можемо констатувати, що дохідні та витратні показники рентабельності показниках в 2020р та 2021р знаходяться на високому рівні та мають позитивну динаміку до збільшення. Так в 2021р валова рентабельність продаж підвищилась на 0,85%, чиста рентабельність продажу – на 1,92%, операційна рентабельність – на 1,87%, валова рентабельність виробництва – на 1,09% .

Можливість продовження здійснення своєї виробничої діяльності у кризовий воєнний період (2022р) дозволив визначити виробничому підприємству ТОВ «Укрторгтара» так зване «вікно можливостей» і все таки втримати безбиткове виробництво, про що засвідчують доходні та витратні показників рентабельності зазначеного періоду. Різка негативна динаміка зазначених показників в 2022 році в порівнянні з 2021 роком засвідчує неефективний контроль за витратами. В 2022 році рентабельність операційної діяльності зменшилась на 4,36%, валова рентабельність виробництва – на 4,97%, операційна рентабельність виробництва – на 4,22%, що в цілому характеризує негативну тенденцію, викликану активними бойовими діями на території України та окупацією більшої частини Запорізької області.

Динаміку доходних та витратних показників рентабельності ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022 рр. проілюстровано на рис. 2.6.

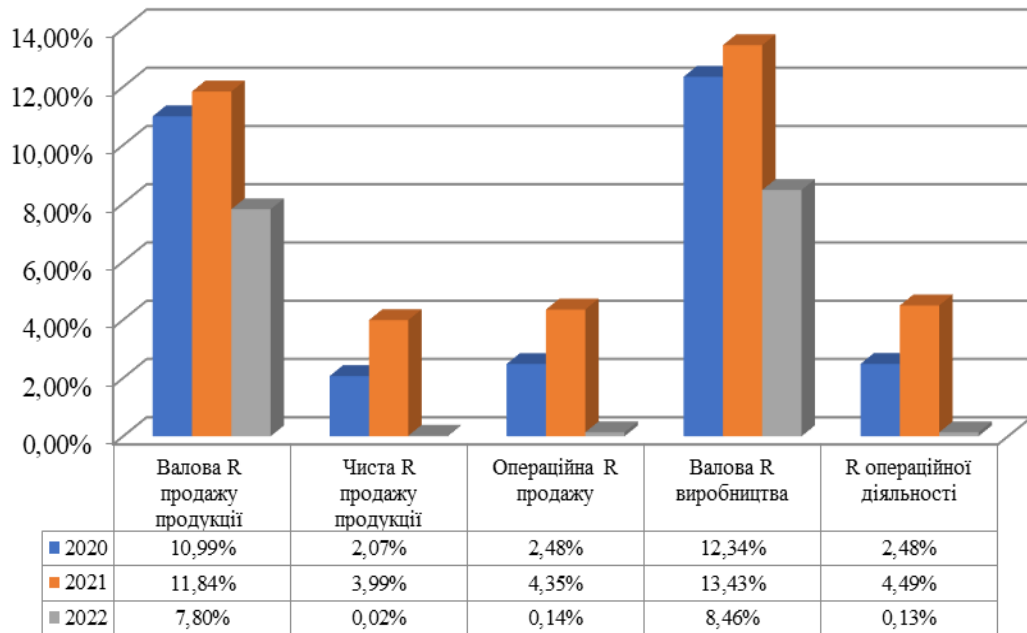


Рисунок 2.6 – Динаміка доходних та витратних показників рентабельності ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022 рр.

Підсумовуючи, можна констатувати, що невизначеність, бойові дії, особливо в Запорізькій області, складний фінансовий стан виробничого

підприємства ТОВ «Укрторгтара» зумовили зниження в 2022 році доходних та витратних показників рентабельності, що потребує значної уваги керівництва щодо інструментів антикризового управління витратами та підвищення доходності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара».

Оцінка стану виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах військового часу дозволила виявити наявність кризових ознак в 2022 році, а саме: зниження рівня результативності в управлінні виробництвом; значні грошові кошти підприємства протягом аналізованого періоду відволікалися з господарського обороту в дебіторську заборгованість або «заморожувалися» в запасах; розраховані показники ліквідності свідчать про загальну тенденцію погіршення її стану; розрахований трикомпонентний показник фінансової стійкості свідчить, що станом на 31.12.2022 р. став кризовий стан; ефективність ресурсів, продукції та продажів знизилася, про що свідчать розраховані показники рентабельності.

Потенціал виживання (самозбереження) виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах активних бойових дій, можна оцінити як задовільний, тобто такий який на коротку перспективу дозволяє існувати підприємству за позитивним сценарієм.

З метою підвищення потенціалу виживання та стабілізації виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Укрторгтара» під час війни, а також його стратегічного розвитку у перспективі, виникає потреба у виявленні та систематизації зовнішніх факторів впливу на кризовий стан підприємства, що і визначило подальші напрямки дослідження.

2.3 Виявлення та систематизація факторів зовнішнього середовища та їх сприятливість для виходу підприємства зі стану кризи

Підхід до формування системи антикризового управління підприємства ТОВ «Укрторгтара» під час військового часу базується на поглибленому аналізі факторів впливу. Вивчення складу цих факторів, характеру їх дії необхідне як для аналітичної оцінки ефективності діяльності та розвитку підприємства, так і для прогнозування ймовірних трансформацій його функціонування в майбутньому.

На систему управління антикризового управління підприємства ТОВ «Укрторгтара» впливають зовнішні або (екзогенні) та внутрішні (або ендогенні) чинники, які визначають здатність цього господарюючого суб'єкта діяти в конкурентних умовах, з урахуванням специфіки вибраної стратегії діяльності та розвитку.

Для сучасної економічної ситуації в Україні – майже 90 % впливу на виникнення кризового стану на виробничих підприємствах викликано зовнішніми чинниками (у тому числі – високим рівнем невизначеності із-за активних бойових дій на території України), а для класичної ринкової економіки близько 65% випадків негативного впливу викликані внутрішніми чинниками підприємства.

Чинники впливу зовнішнього середовища за окремими групами поділяються на: чинники прямого впливу (мікросередовища) – попит, пропозиція, конкуренція та розвиток виробничої інфраструктури споживчого рівня; чинники непрямого впливу (макросередовища) – військові, політичні, економічні, правові, соціально-демографічні, міжнародні.

Отже, за джерелами походження чинники зовнішнього середовища неоднорідні, тому що є проявом систем різного рівня, і поділяються, у свою чергу на дві групи: чинники макросередовища та чинники мікросередовища.

Важливими є чинники мікросередовища, що впливають на систему антикризового управління підприємства ТОВ «Укрторгтара». До них

відносяться: споживачі (покупці), конкуренти, постачальники, посередники та інші суб'єкти цільової аудиторії і т.п.

Дослідження домінуючих чинників мікросередовища системи управління підприємства ТОВ «Укрторгтара» дозволяє констатувати, що:

1. Підприємство ТОВ «Укрторгтара» до воєнного 2022 року обслуговувало такі супермаркети (споживачі продукції) як «Сільпо», «Варус», «АТБ», «Брусника», «Обжора», а також співпрацює з фабриками «Бабаєвська кондитерська фабрика», «Київська кондитерська фабрика „Рошен“», «КонтіРус», «Рахат», «Комунарочка», «Харківська кондитерська фабрика», «АВК», «Конті», «Мівіна», «АграОвен», «Наша Ряба», «Шіріф».

У 2020 році підприємство ТОВ «Укрторгтара» вийшло на новий рівень розвитку, почавши експортувати продукцію закордон у Молдову, Казахстан, Вірменію, Білорусь.

В довоєнних умовах господарювання ТОВ «Укрторгтара» в 2021 році:

- реалізовувало свою продукцію вітчизняним підприємствам, які систематизовані на рисунку 2.7.;

- відвантажувало на експорт товари наступним контрагентам: Білоруський бренд «Комунарка» до повномасштабного вторгнення (Білорусь), Супермаркет «АЙР ЕВ ВОРДИ ЕРИЦЯННЕР» (Вірменія), Мережа гіпермаркетів «Kaufland» (Молдова, Казахстан).

Подальша співпраця ТОВ «Укрторгтара» і в майбутньому з такими європейськими компаніями підвищуватиме позитивну репутацію та імідж підприємства як на вітчизняному ринку виробництва одноразових виробів, так і на європейському.

Але в 2022 році чимала кількість підприємств-покупців опинилась у регіонах активних бойових дій (наприклад, «Харківська кондитерська фабрика», «Бабаєвська кондитерська фабрика» – це Харківська область, ОК «Комунарочка» – Сумська область), що змусило їх припинити свою діяльність або провести релокацію виробництва та евакуацію особового складу на безпечніші території. Багато філіалів супермаркетів, що зображені

на рисунку 2.7., знаходяться та в зоні тимчасової окупації. Отже, негативні фактори впливу, викликані початком активних бойових дій на території України в 2022 році, суттєво «посприяли» зменшенню внутрішньому попиту на паперову та поліетиленову продукцію виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара».



Рисунок 2.7 – Вітчизняні ринки збуту ТОВ «Укрторгтара» на початок 2022р. [сформовано автором]

Найглибшого падіння зазнав експорт паперової та поліетиленової продукції ТОВ «Укрторгтара», скорочення якого в 2022 році склало 44%, першочерговим чинником тут стали:

проблеми з логістикою та ланцюгом поставок у такі країни як Молдова, Казахстан та Вірменія;

остаточний розрив партнерських відносин з білоруськими брендом «Комунарка», який відбувся в травні 2022 року, коли Республіка Білорусь підтримала свого східного сусіда у російському повномасштабному вторгненні в Україну.

Таким чином, розрив ділових зв'язків з тимчасово окупованими територіями та країнами-агресорами змушує ТОВ «Укрторгтара звернутися до пошуку нових ринків постачання сировини, комплектуючих і збуту паперової та поліетиленової продукції.

2. Основними конкурентами ТОВ «Укрторгтара» є ПрАТ «Запоріжполімертара», а в Європі основними державами - конкурентами є Польща та Германія. Підприємство є одним із домінуючих суб'єктів в Україні з виготовлення склянки зі спіненого полістиролу та з виробництва поглинаючого вкладиша. Серед конкурентів по виробництву амортизуючою багатошарової серветки в Україні є підприємство «Арпак-Україна», в Європі основні держави-конкуренти це Польща та Італія. Виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» конкурує з виробництва одноразового лотка зі спіненого полістиролу з Казахстаном, в якому підприємств, що виготовляють даний вид продукції, дуже мало. В Україні має лише двох конкурентів: підприємство «Стирол» і «Новопак», а в Європі основними держави-конкурентами є Польща, Германія та Турція

3. Цільова аудиторія споживачів (покупців), постачальників, фінансово-кредитних установ та інших суб'єктів мікросередовища, які впливають на систему управління підприємства ТОВ «Укрторгтара», унаочнена на рисунку 2.8. У результаті дослідження визначено, що саме до цієї цільової аудиторії має апелювати ТОВ «Укрторгтара»: покупці-вітчизняні фабрики - 21% ; покупці-вітчизняні супермаркети -23%; покупці-іноземні підприємства-26%; постачальники-сировини –22%; наукові та інноваційні центри – 1%; організації, діяльність яких пов'язана з біоресурсами – 2%; фінансові структури, котрі працюють з програмами кредитування реального сектору економіки – 5%.

Результати опитування є основою при формуванні стратегії позиціонування продукції, складовою якої є комплекс заходів, що забезпечує максимальне охоплення представників групи цільового впливу при оптимальних матеріальних витратах.

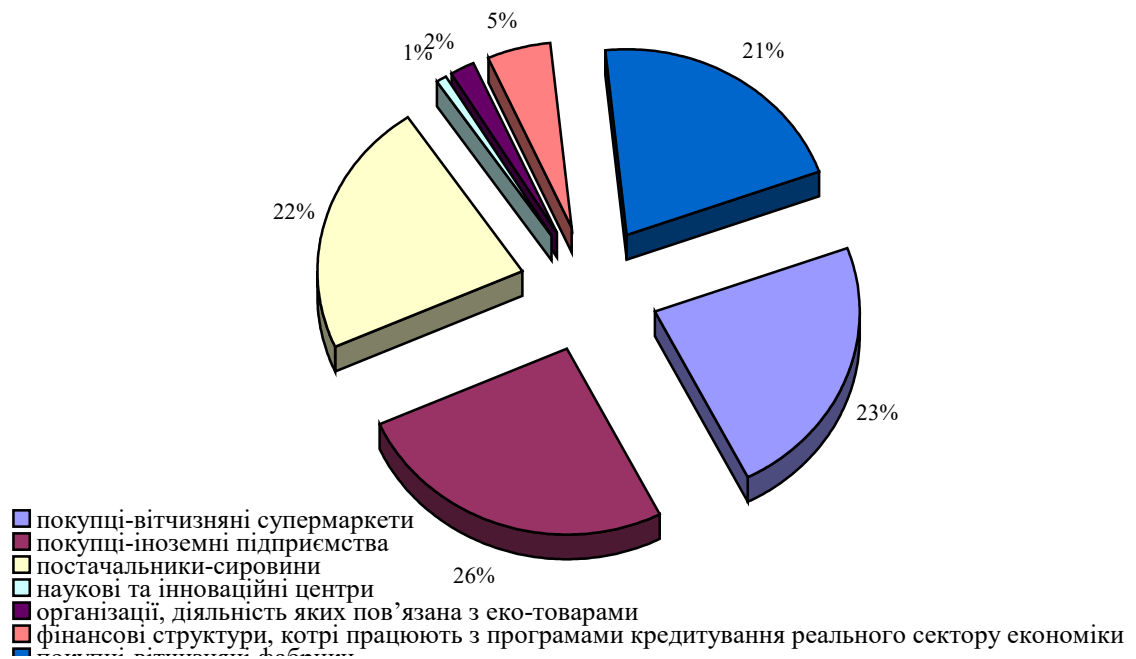


Рисунок 2.8 – Цільова аудиторія суб'єктів, які впливають на систему антикризового управління підприємства ТОВ «Укрторгтара»

Так, залежно від обраної підприємством ТОВ «Укрторгтара» маркетингової стратегії рекламні повідомлення для цільової аудиторії споживачів повинні враховувати комплекс конкурентних переваг, вагомих для обраної цільової аудиторії. Серед них: простота в утилізації і легкість переробки, гарантії високої якості товарів, можливості вторинної переробки та еко-безпечність.

У зв'язку з проведенням військових дій на території України, вплив зовнішніх чинників макросередовища на функціонування та розвиток ТОВ «Укрторгтара» став критичним. Серед них можна навести наступні:

1. Ліквідація активів підприємства внаслідок проведення бойових дій.

Російські окупанти намагаються постійно штурмувати місто Запоріжжя, бої тривають на околицях, саме ж місто перебуває під постійними обстрілами. Деякі склади виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» знаходяться в промисловій зоні м. Запоріжжя, куди російські ракети постійно цілять та у 2022 році, нажаль, ракета влучила в склад ТОВ

«Укрторгтара», який майже повністю зруйнований. Завдяки вчасно продуманій політиці з початком бойових дій весь асортимент продукції ТОВ «Укрторгтара», що знаходився на цьому складі, завчасно був вивезений в орендований склад в м. Вінниця, а персонал переведений в інші місця дислокації. Проте знищення складу, хоч і незначного активу виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», відбулось. Прямі збитки виробничому підприємству ТОВ «Укрторгтара», спричинені цим, звісно знизили можливості ефективного зберігання продукції.

2. Втрата ділової активності підприємства:

внаслідок проведення бойових дій підприємство ТОВ «Укрторгтара», його постачальники та покупці частково або повністю припинили здійснення своєї діяльності з питань безпеки;

неможливість забезпечення обсягів реалізації у довоєнних значеннях внаслідок зниження кон'юнктури ринку, падіння попиту на продукцію.

3. Втрата зовнішньоекономічної діяльності; скорочення експорту та імпорту внаслідок окупації портів та блокади морських напрямків реалізації з боку Російської Федерації, логістичного колапсу у галузі залізничного та автомобільного транспорту через проведення бойових дій та масову евакуацію; заборона некритичних імпорتنих операцій з боку Національного банку України, спрямована на уникнення надмірної волатильності валюти (у подальшому припинена).

4. Інфляція, що виникає внаслідок:

зростання цін на паливо, електроенергію, транспортування;

появи дефіциту на товари, що вироблялися підприємствами, втраченими за результатами проведення бойових дій чи внаслідок загальнооекономічних передумов, деяких імпорتنих товарів;

зниження попиту на продукцію внаслідок зменшення доходів громадян та масової міграції.

Важливу роль у збереженні контрольованості інфляційних процесів відіграла фіксація обмінного курсу гривні. Підтримання курсової стійкості не

лише безпосередньо стримало зростання собівартості товарів та послуг, але й пом'якшило фундаментальний ціновий тиск, позитивно впливаючи на інфляційні і курсові очікування громадян і бізнесу.

5. Відсутність зовнішніх та внутрішніх інвестицій через значну ризиковість таких операцій при неможливості забезпечення відповідної дохідності.

6. Проблеми банківського сектору та кредитування: втрата значної частини активів банками внаслідок проведення бойових дій; втрата 50–70 % кредитного грошового потоку (за рахунок нарахованих відсотків та їхнього погашення); зростання облікової ставки НБУ до 25 %, що призводить до зростання вартості кредитних коштів для фізичних та юридичних осіб.

7. Девальвація національної валюти: збільшення вартості імпортованих товарів (у тому числі – енергоресурсів, купівлю яких держава змушена здійснювати за кордоном); зростання інфляції.

8. Масовані та цілеспрямовані атаки російської федерації на енергетичну інфраструктуру України наприкінці восени 2022 року спричинили формування значного дефіциту електроенергії в системі, а виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» мало перебої з постачанням електроенергії, водопостачанням та зв'язком, що не дозволило підприємству своєчасно виконати деякі замовлення.

На підставі вищезазначеного можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Укрторгтара» не здатне впливати безпосередньо на зовнішні чинники макросередовища, викликані війною, яка відбувається на території України.

У даному випадку антикризове управління ТОВ «Укрторгтара» повинне спрямовуватися на ліквідацію негативних впливів створених зовнішнім середовищем, використання заходів, альтернативних шляхів, що здатні забезпечити життєстійкість виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» до моменту виникнення більш комфортних умов – з боку економічної доцільності та безпеки. Основним змістом антикризового

менеджменту є управління поширенням інформації. Засоби масової інформації є основним каналом для комунікації про кризу, і це також відповідальність та обов'язок ЗМІ поширювати інформацію про кризу серед громадськості. Коли виникає криза, принцип «3Т» (Tell The True) є основним принципом управління кризою. Тому виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» повинно налагоджувати стратегічне партнерство зі ЗМІ, особливо відповідними основними ЗМІ, контролювати напрямок громадської думки та своєчасно оприлюднювати інформацію, щоб ефективно спрямовувати напрямок громадської думки. Коли настає криза, це дозволяє не тільки мінімізувати негативний вплив кризи, але й змінити ситуацію та скористатися можливістю підвищити репутацію виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара».

Проведені дослідження щодо факторів зовнішнього середовища та їх сприятливість для виходу підприємства ТОВ «Укрторгтара» зі стану кризи, дозволяє стверджувати, що ТОВ «Укрторгтара» мають достатній потенціал виживання, щоб частково тимчасово контролювати несприятливі наслідки від проведення військових дій на території України, але із-за затяжних військових дій, підприємство вже зазнало значних фінансових втрат для своєї діяльності.

Питання щодо фінансової стійкості та платоспроможності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» є досить гострими, оскільки коефіцієнти покриття та забезпечення власними засобами не відповідають нормативу та показують негативну динаміку, а розрахований трикомпонентний показник фінансової стійкості засвідчив станом на 31.12.2023р. кризовий стан.

Тому наступним кроком дослідження стане діагностика ймовірності фінансової неспроможності або банкрутства виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» з використанням найбільш відомих зарубіжних та вітчизняних методик прогнозування банкрутства підприємств.

2.4 Оцінка ймовірності фінансової неспроможності або банкрутства виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара»

Виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» вперше стикнулося з кризою, спричиненою війною, яка не є традиційною кризою, а є довгою та «хронічною» та може швидко призвести до банкрутства.

Діагностика ймовірності фінансової неспроможності або банкрутства виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» покликана створити основу для прийняття обґрунтованих і ефективних рішень кризової та після кризової ситуаціях, тобто в розробці антикризової програми, особливо під час затяжної глобальної війни на території України.

Першою спробою використання аналітичних коефіцієнтів для прогнозування ймовірності банкрутства була робота У. Бівера. І в першу чергу розрахуємо саме його. Вихідні дані та динаміка розрахованого коефіцієнту Бівера для виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» наведені в таблиці 2.12.

Слід звернути увагу, що усі показники в таблиці, які розраховані на основі даних балансу, будуть враховані у якості середньорічних показників. Розрахований коефіцієнт Бівера за весь аналізований період має від'ємне значення, що дає підстави констатувати, що на виробничому підприємстві ТОВ «Укрторгтара» присутні ознаки формування незадовільної структури балансу, що в кінцевому випадку призвело до ситуації, що склалася – підприємство на протязі останніх років працює частково борг та «проїв» накопичені в минулі роки прибутки, також слід відмітити, що у 2021 р. коефіцієнт дещо поліпшився. Згідно з інтерпретацією та градацією значень розрахованих вище показників Бівера, показники виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» знаходяться в межах, що визначені автором для підприємств, які знаходяться за 5 років до банкрутства. Тобто, ймовірності фінансової неспроможності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» не можна визнати критичною.

Таблиця 2.12 – Динаміка коефіцієнту Бівера та інших оціночних показників виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	відхилення, + / -			
				2021 від 2020		2022 від 2021	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %
Чистий прибуток	1663	3 878	17	2 215,00	133,19%	-3 861,00	-99,56%
Амортизація	4400	5010	5500	610,00	13,86%	490,00	9,78%
Середньорічний обсяг довгострокових зобов'язань	1974,5	2568,5	2537,5	594,00	30,08%	-31,00	-1,21%
Середньорічний обсяг поточних зобов'язань	24154	27680,5	30139,5	3 526,50	14,60%	2 459,00	8,88%
Коефіцієнт Бівера	-0,10	-0,04	-0,17	0,07	-64,27%	-0,13	348,37%
Рентабельність активів	3,45%	6,55%	0,17%	0,03	89,79%	-0,06	-97,39%
Коефіцієнт фінансової залежності	1,81	1,87	1,89	0,06	3,05%	0,02	1,07%
Частка власних оборотних коштів в активах	0,69	0,68	0,64	-0,01	-1,46%	-0,04	-5,49%
Коефіцієнт покриття (поточна ліквідність)	1,66	1,60	1,48	-0,06	-3,62%	-0,12	-7,61%
Ймовірність банкрутства	за 5 років до банкрутства			-			

Наступна модель, яка розглядалася нами, – модель Д. Дюрана. Для отримання комплексного показника фінансового стану підприємства за цією моделлю необхідним є порівняння визначених автором показників (рентабельністю сукупних активів, коефіцієнта покриття та коефіцієнта автономії) з граничними межами класифікації (табл. 2.13).

Розраховані раніше оціночні показники (коефіцієнт покриття та коефіцієнт автономії) та присвоєні їм бали у відповідності до градації автора дають змогу віднести виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» в 2020-2021рр. до III класу – проблемних підприємств, а у 2022 році під час військових дій до IV класу, куди, за твердженням автора методики, віднесені підприємства з високим ризиком банкрутства.

Таблиця 2.13 – Визначення комплексного показника фінансового стану за моделлю Д. Дюрана ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Рентабельність сукупних активів, %	3,45%	6,55%	0,17%
Кількість балів	10	15	0
Коефіцієнт покриття	1,66	1,60	1,48
Кількість балів	20	18	14
Коефіцієнт автономії	0,55	0,54	0,53
Кількість балів	18	18	15
Загальна кількість балів	48	51	29

У відповідності до двуфакторної моделі Альтмана, ймовірність банкрутства (індекс Z) визначається коефіцієнтом покриття $K_{\text{п}}$ та коефіцієнтом автономії (фінансової незалежності) $K_{\text{авт}}$, що були нами розраховані раніше. Перший характеризує швидкість перетворення активів на грошові кошти, другий характеризує фінансову стійкість. Отже, розрахунок індексу Z за двуфакторною моделлю Альтмана для виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» (дані балансу також враховуються як середньорічні показники) наведений в табл. 2.14

Таблиця 2.14 – Розрахунок індексу Z за двофакторною моделлю Альтмана виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Коефіцієнт покриття	1,66	1,60	1,48
Коефіцієнт автономії	0,55	0,54	0,53
Індекс Z	-2,14	-2,08	-1,95
Ймовірність банкрутства	Нижче 50%	Нижче 50%	Нижче 50%

Згідно з розрахунками можна стверджувати, що ймовірність настання банкрутства нижча 50%, оскільки протягом трьох досліджуваних років індекс Z має від'ємне значення, але слід звернути увагу, що саме у 2022р. він збільшується, де за твердженням автора ймовірність банкрутства дорівнює вже більше ніж 50%, тобто можна стверджувати, що ризик в 2022 році збільшився.

Розрахуємо ймовірність банкрутства за 5-факторною моделлю Альтмана, розрахунки наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Діагностика банкрутства за 5-факторною моделлю Альтмана виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
X ₁	0,69	0,68	0,64
X ₂	0,035	0,066	0,002
X ₃	0,035	0,066	0,002
X ₄	1,66	1,60	1,48
X ₅	1,38	1,49	1,26
Z	3,355	3,556	2,925
Ймовірність банкрутства за методикою	3,35 > 2,99 ймовірність банкрутства дуже низька, тобто нікчемна	3,55 > 2,99 ймовірність банкрутства дуже низька, тобто нікчемна	2,675 < 2,92 < 2,99 банкрутство можливо, але ймовірність його невелика

Проведені розрахунки показують, що значення Z-рахунку виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в 2020-2021рр. дорівнює відповідно 3,355 та 3,556, що дозволяє стверджувати, що в 2020 році ймовірність банкрутства виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» дуже низька, тобто нікчемна.

Під час війни в 2022 році зазначений показник отримуємо до 2,925, що знаходиться нижче 2,99, а в цьому діапазоні, за методикою Е.Альтмана, ймовірність настання банкрутства дуже невелика. Але повністю покладатись на цю модель ми також не можемо, оскільки значення ключових коефіцієнтів розраховані не для українських підприємств, а для підприємств Америки 60–70 років минулого століття.

Сьогодні розроблена модель, яка у більшому ступені адаптована до українських умов розвитку бізнесу. Її адаптованість виражається в тому, що в основній моделі питома вага коефіцієнтів та відношення валового прибутку до активів (X₃) замінено на відношення власного капіталу до позикового. Таким чином, X₃ у 2020 р. дорівнює 1,23, у 2021р. = 1,155, у 2022р. = 1,129, Z-рахунок за цією моделлю становитиме: Z₂₀₂₀=7,30; Z₂₀₂₁=7,15 ; Z₂₀₂₂=6,645.

За адаптованою до сучасних українських реалій методикою значення Z-рахунку для виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» ймовірність банкрутства дуже низька, тобто нікчемна.

Розрахуємо ймовірність банкрутства за моделлю Р.Ліса, яка була розроблена у 1972 р. Вихідна інформація для розрахунків виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» наведена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Визначення ймовірності банкрутства за моделлю Р.Ліса виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
X ₁	0,69	0,68	0,64
X ₂	0,034	0,065	0,002
X ₃	0,029	0,0595	0,0002
X ₄	1,232	1,155	1,129
Z	0,049	0,053	0,042
Ймовірність банкрутства	>0,037	>0,037	>0,037

Розрахований Z-індекс виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» протягом досліджуваного періоду був вищим критичного значення, лише в 2022 році встановлено деяке його зниження, але він не нижчий за 0,037. Отже, на виробничому підприємстві ТОВ «Укрторгтара» ризик банкрутства за моделлю Р.Ліса відсутній.

Наступна модель, яка розглядалася нами у першому розділі магістерської роботи, була запропонована А.Ю. Беліковим. Вихідна інформація щодо розрахунку ризику банкрутства за цією моделлю наведена в табл. 2.17

Таблиця 2.17 – Визначення R-рахунку ймовірності банкрутства за методикою А.Ю. Белікова ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
K ₁	0,69	0,68	0,64
K ₂	0,0517	0,1110	0,0005
K ₃	1,38	1,49	1,26
K ₄	0,11	0,12	0,08
R-рахунок	5,965	5,952	5,491
Ймовірність банкрутства	Мінімальна	Мінімальна	Мінімальна
	(до 10)	(до 10)	(до 10)

Проведені розрахунки ймовірності банкрутства за методикою А.Ю. Белікова дають підстави констатувати, що протягом аналізованого періоду значення R-рахунка має позитивний результат та доводить мінімальну ймовірність банкрутства, яка складає 10%, але слід звернути увагу, що за результатами 2022 року значення R-рахунку погіршується, тобто кризові явища та ризик банкрутства зростають.

Наступна методика, на яку необхідно звернути увагу, це модель О.О. Терещенко, що була запропонована автором для діагностики ймовірності банкрутства підприємств промисловості та енергетичного комплексу. Вихідна інформація та розрахунок ключових індикаторів згідно з цією методикою наведені в табл.2.18.

Таблиця 2.18 – Діагностика ймовірності банкрутства ТОВ «Укрторгтара» в 2020-2022 рр. за моделлю О.О. Терещенко

Показник	2020	2021	2022
X ₁	1,66	1,59	1,48
X ₂	0,5529	0,54	0,53
X ₃	1,38	1,49	1,26
X ₄	0,074	0,090	0,062
X ₅	0,104	0,136	0,079
X ₆	0,025	0,044	0,001
X ₇	2,000	2,203	1,967
Z	1,08	1,28	0,84
Ймовірність банкрутства	стійке фінансове становище	стійке фінансове становище	мізерна ймовірність

Розрахунки моделі Терещенка свідчать, що на початку періоду дослідження (в 2020р.) значення індексу виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» дорівнювало 1,08, тобто загроза кризи не існувала. Стрімка динаміка нарощення у 2021 році показника ймовірності банкрутства до 1,28 свідчить про стійкий фінансовий стан та нарощування підприємством можливостей фінансово-виробничих потужностей. Надалі в 2022р. Z-коефіцієнт знижується, але не критично, до 0,84, тобто вже існує мізерна ймовірність банкрутства і з'являються перші симптоми фінансової кризи.

Модель Терещенка показала схожий результат Белікова і підприємству банкрутство не загрожує.

Для визначення вірогідності банкрутства виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» за моделлю Г.В. Савицької скористаємося даними таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Визначення ймовірності банкрутства виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» за моделлю Г.В. Савицької

Показник	2020	2021	2022
X_1	0,69	0,68	0,64
X_2	2,50	2,78	2,38
X_3	0,55	0,54	0,53
X_4	0,05	0,11	0,0005
Z	-5,184	-5,653	-4,878
Ймовірність банкрутства	<0	<0	<0
	стійкий стан	стійкий стан	стійкий стан

Згідно з цією методикою дослідження у виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» у 2020-2022 рр. індекс Z від'ємний, що говорить про стійкий стан підприємства в досліджуваному періоді.

Щодо офіційних методик, то треба відмітити, що раніше нами було визначено, що виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» має не критичну неплатоспроможність, показники покриття та забезпечення власним капіталом не відповідають нормативам та показували негативну динаміку. Тому останнім кроком діагностики банкрутства буде розрахунок ймовірності його настання за функцією, що затвердило Міністерство Фінансів України, вихідні дані для розрахунку індексу Z , наведені в табл. 2.20.

Таким чином, згідно з розрахунками за офіційною методикою визначення ймовірності банкрутства, що рекомендовано Міністерством фінансів України криза підприємству не загрожує, проте її використання дає змогу виявити прояви кризи на ранній стадії та потрібен додатковий аналіз вірогідності банкрутства.

Таблиця 2.20 – Визначення ймовірності банкрутства виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» за методикою МФУ

Показник	2020	2021	2022
X ₁	1,66	1,60	1,48
X ₂	0,55	0,54	0,53
X ₃	1,38	1,49	1,26
X ₄	0,0248	0,0435	0,0014
X ₅	0,0345	0,0655	0,0017
X ₆	3,08	3,21	2,68
Z	0,426	0,420	0,130
Ймовірність банкрутства	$(-0,5) < 0,426 < 0,55$	$(-0,5) < 0,42 < 0,56$	$(-0,5) < 0,13 < 0,57$
	потрібний додатковий аналіз вірогідності банкрутства		

Сформуємо кінцеву матрицю результатів розрахованих показників ймовірності банкрутства для виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» за досліджуваними моделями (табл.2.21.).

Таким чином, ризик настання банкрутства високий засвідчено за моделлю Д.Дюрана; стан платоспроможності вкрай незадовільний констатовано моделями Бівера, 2-ф Альтмана, за моделями О.О. Терещенко, Р.Ліса А.Ю. Белікова, Г.В. Савицької та методики Міністерства фінансів України криза підприємству не загрожує, проте їх використання дає змогу виявити прояви кризи на ранній стадії. За п'ятифакторною моделлю Альтмана у 2020-2021рр. ймовірність банкрутства дуже низька, тобто нікчемна, а у 2022р. банкрутство можливо, але ймовірність його невелика, але ця модель не враховують специфіку галузі та інші внутрішні та зовнішні чинники вітчизняного підприємства.

Отже, розрахунки інтегральних показників ймовірності банкрутства за більшістю відомих зарубіжних та вітчизняних моделей, засвідчують, що за багатьма моделями виявлено наявність кризових симптомів на ранній стадії, а значення багатьох сигналізують вже про кризові явища на виробничому підприємстві ТОВ «Укрторгтара», оскільки оціночні показники за більшістю методик погіршуються, що обумовлено об'єктивним чинником - війною, подолати наслідки якого на підприємстві повністю неможливо, а війна як криза на підприємстві несе в собі обов'язково фінансові збитки.

Таблиця 2.21 – Зведені результати діагностики ймовірності банкрутства виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара»

№ п/п	Модель	Значення інтегрального показника оцінки ймовірності банкрутства			У порівнянні з нормативним показником або діапазоном			Ступінь ймовірності банкрутства
		2020	2021	2022	2020	2021	2021	опис
1	Коефіцієнт Бівера	-0,10	-0,04	-0,17	< 0,2	< 0,2	< 0,2	незадовільна структура балансу, кризовий фінансовий стан, погіршення показника
2	2-факторна Альтмана	-2,14	-2,08	-1,95	<0	<0	<0	нижче 50%, за підсумками 2022 р. зростання загрози банкрутства
3	5-ти факторна Альтмана	3,355	3,556	2,925	>2,99	>2,99	2,67 < 2,92 < 2,99	у 2020-2021р р. ймовірність банкрутства дуже низька, тобто нікчемна, а у 2022р. банкрутство можливо, але ймовірність його невелика
4	Адаптована Альтмана	7,3	7,15	6,645	> 1,8	>1,8	> 1,8	ймовірність банкрутства дуже низька, тобто нікчемна
5	Д.Дюрана	48	51	29	<60	<60	<35	в 2020-2021рр. – проблемне підприємство, а у 2022 році високий ризик банкрутства.
6	Романа Ліса	0,049	0,053	0,042	>0,037	>0,037	>0,037	ризик банкрутства за моделлю Р.Ліса відсутній, але виявити симптомів кризи на ранній стадії в 2022р
7	А.Ю. Белікова	5,965	5,952	5,491	< 0	< 0	< 0	Мінімальна (10%) протягом всього періоду, незначне погіршення ситуації у 2022р.
8	О.О. Терещенко	1,08	1,28	0,84	> 0,8	> 0,8	> 0,8	В 2020-2021рр. стійке фінансове становище, а в 2022р - мізерна ймовірність банкрутства, але виявлені симптоми кризи на ранній стадії
9	Г.В. Савицької	-5,184	-5,653	-4,878	< 1	< 1	< 1	стійкий стан підприємства, незначне погіршення показника
10	Методика Міністерства фінансів України	0,426	0,420	0,130	-0,5 < 0,43 < 0,55	-0,5 < 0,42 < 0,55	-0,5 < 0,13 < 0,55	криза підприємству не загрожує, виявлені прояви кризи на ранній стадії та потрібен додатковий аналіз вірогідності банкрутства

Таким чином, для виробничого підприємстві ТОВ «Укрторгтара», що знаходиться в кризовому стані, необхідна розробка дієвих заходів щодо виведення його з кризи. В основі яких лежить антикризове управління, яке врахує глобальні зтяжні виклики та допоможе налаштувати функціонування підприємства ТОВ «Укрторгтара» під час війни. На сьогодні основна задача керівництва виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара – вчасно зупинити розвиток кризової ситуації аби минути процедуру банкрутства.

Висновки за розділом 2

1. Розглянуто економічна характеристика та організаційна структура управління підприємства ТОВ «Укрторгтара», в ході чого встановлено, що це виробник паперової та поліетиленової продукції, характерними особливостями якого є екологічна чистота, бездоганна якість і обов'язкова сертифікація:

2. За результатами дослідження діяльності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» було визначено, що на даному підприємстві запроваджено лінійно структура управління, яка не відповідає сучасним умовам виживання та боротьби у період військового часу. Встановлено, що на підприємстві не має антикризового менеджера, який би безпосередньо займався комплексно питаннями антикризового управління в умовах воєнного часу .

3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» дав змогу зрозуміти, що:

до початку повномасштабного вторгнення підприємство розвивалось, зміцнювало фінансову стійкість та нарощували доходи, про що свідчать ріст валового прибутку та чистого прибутку;

з лютого 2022 року ситуація різко погіршилась в 2022 році, відбулося різке скорочення обсягів замовлень на продукцію ТОВ «Укрторгтара», що

вплинуло на зменшення собівартості реалізованої продукції, що викликано невизначеністю у соціально-економічному розвитку України, яка спричинена війною.

4. Дослідження передумов формування системи антикризового управління виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах військового часу дозволила визначити наявність кризових ознак, а саме:

зниження рівня результативності в управлінні виробництвом;

значні грошові кошти підприємства протягом аналізованого періоду відволікалися з господарського обороту в дебіторську заборгованість або «заморожувалися» в запасах;

значне збільшення за три роки частки поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, свідчить про зниження зазначеної розрахункової дисципліни з постачальниками;

розраховані показники ліквідності свідчать про загальну тенденцію погіршення її стану;

розрахований трикомпонентний показник фінансової стійкості свідчить, що станом на 31.12.2022 р. став кризовий стан;

ефективність ресурсів, продукції та продажів знизилася, про що свідчать розраховані показники рентабельності в 2022 році.

5. Потенціал виживання (самозбереження) виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах активних бойових дій, оцінено як задовільний, тобто такий який на коротку перспективу під час активних бойових дій дозволив існувати підприємству. Проведена діагностика дозволила визначити домінуючі фактори позитивного впливу на потенціал підприємства:

- достойний рівень стану та ефективності використання основних засобів, які зношені лише на 22-24%, тому не є застарілими і не потребують негайного оновлення та модернізації;

- ефективно впроваджена у 2021р програма управління основними засобами підприємства, яка дозволила ввести в експлуатацію в 2022 році

унікальне обладнання, що здатне виробляти значні та якісні обсяги паперової та поліетиленової продукції в стислі терміни;

- чітка відповідність виробничої та збутової програм на підприємстві, оскільки аналіз довів, що керівництво підприємства проводить політику жорсткого контролю та ретельно узгоджує ці дві основні програми діяльності підприємства;

- стійкий фінансовий стан та нарощування підприємством можливостей фінансово-виробничих потужностей протягом попередніх трьох років 2019-2021рр.

6. Аналіз факторів зовнішнього середовища системи формування антикризового управління дозволив дослідити та систематизувати важливі чинники мікросередовища, що впливають на систему антикризового управління виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», якими є: покупці, продавці (постачальники) конкуренти та цільова аудиторія.

7. Систематизовано домінуючі фактори негативного впливу зовнішнього макросередовища на систему формування антикризового управління, спричинені війною в 2022 році:

втрата ключових сегментів на внутрішньому й зовнішньому ринках паперової та поліетиленової продукції;

нестача енергоносіїв та палива для виробництва;

критичне порушення логістики та ланцюгів поставок як імпортової, так і вітчизняної сировини;

фінансові обмеження;

скорочення внутрішнього споживчого попиту;

відток та нестача висококваліфікованої робочої сили.

8. Інтегральні показники ймовірності банкрутства за більшістю відомих моделей, які були розраховані в роботі, засвідчили наявність кризових симптомів та кризових явищ на виробничому підприємстві ТОВ «Укрторгтара», що обумовлено об'єктивним чинником - війною, подолати наслідки якої на підприємстві повністю неможливо.

В контексті зазначеного, в сучасних мілітарних умовах господарювання для виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» стає актуальним створення та впровадження цілісної високоефективної системи антикризового управління, адекватної викликам військового часу, яка буде виходити за рамки традиційного антикризового менеджменту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРТОРГТАРА» ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

3.1 Визначення глибини кризи на ТОВ «Укрторгтара» та побудова матриці SWOT-аналізу

Залежно від факторів виникнення, кризи бувають об'єктивними (закономірними), спричиненими зміною фаз життєвого циклу підприємства, а також ситуаційними, зумовленими дією зовнішніх і внутрішніх обставин. Проведене дослідження передумов формування системи антикризового управління виробничим підприємством ТОВ «Укрторгтара» в умовах воєнного стану дозволяє стверджувати, що виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» знаходиться саме в ситуаційній кризі, спричиненій війною, яка не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються, а є довгою та «хронічною». Адже з початком повномасштабної військової агресії з боку російської федерації, критичний вплив на діяльність виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» мають чинники саме зовнішнього середовища.

Кризу на підприємстві характеризують трьома параметрами: джерелами (факторами) виникнення; видом кризи та стадією її розвитку. Ідентифікація цих ознак дає змогу правильно діагностувати неспроможність підприємства та добирати найефективніший перелік заходів щодо фінансового оздоровлення.

З огляду на те, що джерела та фактори виникнення детально визначені та систематизовані в попередньому розділі даного дослідження наступним кроком стане визначення фази(глибини) кризи.

І.А. Бланк виокремлює наступні стадії фінансової кризи:

– фаза легкої кризи (криза може бути швидко локалізована за рахунок використання окремих внутрішніх механізмів антикризового фінансового управління);

– фаза глибокої кризи (фінансова криза, подолання якої вимагає повного використання всіх внутрішніх механізмів антикризового фінансового управління, а у ряді випадків і окремих форм зовнішньої фінансової санації);

– фаза катастрофи (найбільш небезпечна фінансова криза, подолання якої вимагає активного пошуку переважно зовнішніх ефективних форм санації). [6]

Терещенко О.О. дає такий перелік стадій кризи:

- фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови його переходу на режим антикризового фінансового управління);

- фаза кризи, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і вимагає негайного проведення фінансової санації; кризовий стан, який не сумісний із подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації. [52]

Скористаємося методикою визначення глибини кризи, що запропонована І.А. Бланком, у відповідності з якою необхідно сформулювати «кризове поле», в якому по кожному з обраних об'єктів проведемо позиціонування признака або факту його зміни. Таким чином, сформоване «кризове поле» дасть змогу зробити нам остаточний висновок щодо глибини кризових явищ на виробничому підприємстві ТОВ «Укрторгтара».

Сума чистого грошового потоку по підприємству визначається наступним чином:

$$\text{ЧГП} = \text{ПГП} - \text{ВГП}, \quad (3.1)$$

Де, ППП – сума позитивного грошового потоку, тис. грн.

ВГП- сума від’ємного грошового потоку, тис. грн.

Сума чистого грошового потоку за операціями визначається за формулою:

$$\text{ЧГП} = \text{ЧП} + A_{\text{ОЗ}} + A_{\text{НА}} \pm \Delta\text{ДЗ} \pm \Delta\text{З} \pm \Delta\text{КЗ} \pm \Delta\text{Р}, \quad (3.2)$$

де, ЧП – сума чистого прибутку (збитку), тис. грн.;

$A_{\text{ОЗ}}$ – середньорічна сума амортизації основних засобів, тис. грн.;

$A_{\text{НА}}$ – середньорічна сума необоротних активів, тис. грн.;

$\Delta\text{ДЗ}$ – приріст (зниження) суми дебіторської заборгованості, тис. грн.;

$\Delta\text{З}$ – приріст (зниження) вартості запасів товарно-матеріальних цінностей, що входять в склад оборотних активів, тис. грн;

$\Delta\text{КЗ}$ – приріст (зниження) суми кредиторської заборгованості, тис. грн.;

$\Delta\text{Р}$ – приріст (зниження) суми резервного фонду, тис. грн.;

Структурні індикатори, серед яких варто назвати:

а) коефіцієнт ліквідності чистого грошового потоку:

$$- \quad \text{КЛ}_{\text{ГП}} = \frac{\text{ППП} - (\Gamma A_{\text{к.п.}} - \Gamma A_{\text{п.п.}})}{\text{ВГП}}, \quad (3.3)$$

де, ППП – сума позитивного грошового потоку підприємства, тис. грн.;

$\text{КА}_{\text{к.п.}}$ – сума залишку грошових активів на кінець періоду, тис. грн.;

$\text{КА}_{\text{п.п.}}$ – сума залишку грошових активів на початок періоду, тис. грн.;

ВГП – сума від’ємного грошового потоку, тис. грн.

б) коефіцієнт ефективності грошового потоку виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» розраховується за формулою:

$$\text{KE}_{\text{ГП}} = \frac{\text{ЧГП}}{\text{ВГП}}, \quad (3.4)$$

Розраховані показники першого об'єкту спостереження: чистого грошового потоку та його динаміки наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Динаміка абсолютних та структурних індикаторів чистого грошового потоку виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара»

Назва показників	Роки		
	2020	2021	2022
1. Об'ємні абсолютні індикатори			
1.1. Чистий грошовий потік по підприємству	2800	4350	-342
чистий прибуток	1663	3878	17
сума амортизації основних фондів	4400	5010	5500
сума амортизації необоротних активів	1800	1840	1945
зміна дебіторської заборгованості	-1 089,00	4 383,00	-1269
зміна запасів	3 493,00	-3908	6 224,00
зміна кредиторської заборгованості	3063	3810	694
зміна резервного фонду	0	0	0
1.2. Чистий грошовий потік за операціями	13 330	15 013	13 111
2. Структурні індикатори			
2.1. Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	0,80	-1,11	-0,05
фінансові витрати	0	0,00	0
зміна запасів	3 493,00	-3 908,00	6 224,00
дивіденди	0	0	0
2.2. Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	0,99	1,03	1,07
позитивний валовий грошовий потік	83420	98240	81340
залишок грошових коштів на кінець періоду	4706	6149	185
залишок грошових коштів на початок періоду	912	4706	6149
сума від'ємного грошового потоку	80620	93890	81682
2.3. Коефіцієнт ефективності грошового потоку	0,03	0,05	-0,004

Згідно розрахунків, чистий грошовий потік протягом 2020-2021рр. має позитивне значення і показує, що для здійснення запланованих видатків підприємство не мало потребу у зовнішньому фінансуванні Під час війни у 2022 році відчувається дефіцит внутрішніх джерел фінансування, в значному

обсязі, в результаті чого отримали від'ємне значення чистого грошового потію. А ось грошовий потік за операціями на протязі 2020-2021 рр. був позитивний та зафіксовано негативні тенденції до зменшення даного показника в 2022 році.

Коефіцієнт ліквідності грошового потоку відбиває платоспроможність виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» і на протязі періоду дослідження підвищується.

Коефіцієнт ефективності грошового потоку в 2020-2021рр має позитивне значення, що свідчить про керівництво контролює, хоча і не на достатньому рівні, ситуацію і грошові доходи перевищили грошові витрати. Але в 2022році відзначився від'ємним значення показника -0,004 про зниження ефективності системи управління грошовими потоками.

Таким чином, можна дійти висновків, що чистий грошовий потік підприємства характеризується істотним погіршення в 2022 році та відзначається незначним негативним значенням і зниженням рівня достатності й ефективності.

Наступний об'єкт ринкова вартість виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара». В цьому блоці нас цікавлять сума чистих активів підприємства за ринковою вартістю, що розраховується за формулою:

$$ЧА_P = СРК_A * (A_0 - A_B), \quad (3.5)$$

де, $СРК_A$ – середній рівень котировки акцій на біржі, грн.;

A_0 – кількість емітованих акцій, шт.;

A_B – кількість викуплених підприємством емітованих акцій, шт..

Поточна (ринкова) вартість майна, яка виражена через норму капіталізації, при незмінному грошовому потоці:

$$ПВ_{НГП} = \frac{ЧГП}{НК_{ГП}}, \quad \text{де} \quad НК_{ГП} = \frac{D_A}{C_A} \quad (3.6)$$

Дані ринково вартості виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» наведені на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Динаміка індикаторів ринкової вартості виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара»

Розраховані показники свідчать в період з 2020 до 2023 років ринкова вартість виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» має нестабільний характер, 2021 рік визначився приростом на 17% в порівнянні з 2020 роком, а у 2022 році відбувається різке зниження ринкової вартості майна з 112000 тис. грн. до 91000 тис. грн.

Третій об'єкт кризового поля – структура капіталу, індикатори цього об'єкту – сума власного капіталу, сума позикового капіталу, а також структурні індикатори – коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу). Дані щодо динаміки цих індикаторів наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Динаміка індикаторів структури капіталу виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара»

Індикатори структура капіталу	Роки		
	2020	2021	2022
власний капітал (середньорічне значення)	32178	34947	36894,5
залучений капітал (середньорічне значення)	26128,5	30249	32677
коефіцієнт автономії	0,55	0,54	0,53
коефіцієнт фінансового левериджу	0,81	0,87	0,89

Дані розрахунків свідчать про істотне збільшення середньорічної вартості власного капіталу виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» та відповідного зростання залученого, що віддзеркалилося на зниженні коефіцієнта автономії та відповідному зростанні коефіцієнта фінансового левериджу. Також слід зауважити, що його значення знаходиться на досить високому рівні та свідчить про те, що на 1 грн. власного капіталу у 2022 р. приходилося понад 89 коп. залученого.

Характерною особливістю обчислених відносних показників 2022 році є те, що їх динаміка демонструє поглиблення проблеми втрати ТОВ «Укрторгтара» фінансової стійкості в досліджуваному періоді.

Скорочення коефіцієнту фінансової автономії вказує на зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що робить підприємство менш фінансово стійким. При цьому окремо слід зазначити, що значення показника ТОВ «Укрторгтара» в досліджуваному періоді не задовольняють нормативним.

Четвертий об'єкт спостереження включає наступні індикатори: сума довгострокових фінансових зобов'язань, сума короткострокових фінансових зобов'язань, сума внутрішньої кредиторської заборгованості. До структурних індикаторів відносяться коефіцієнт співвідношення довгострокових та короткострокових фінансових зобов'язань; коефіцієнт залученого фінансового та товарного кредиту, період обороту кредиторської заборгованості. Розраховані дані наведені в таблиці 3.3.

Таким чином, розрахунки свідчать, що довгострокові фінансові зобов'язання підприємства в 2022 році в порівнянні з 2020 роком зростають, що призвело до істотного зростання періоду оборотності у 2022р.

Слід звернути увагу на той факт, що за аналізований період, відбулося істотне збільшення товарного кредиту та внутрішньої кредиторської заборгованості, що призвело до відповідного підвищення періоду обороту кредиторської заборгованості.

Таблиця 3.3 – Динаміка індикаторів складу фінансових зобов'язань виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара»

Структури фінансових зобов'язань	Роки		
	2020	2021	2022
довгострокові фінансові зобов'язання	1974,5	2568,5	2537,5
короткострокові фінансові зобов'язання (середньорічне значення)	0	0	0
сума товарного кредиту (середньорічне значення)	24154	27680,5	30139,5
сума внутрішньої кредиторської заборгованості	1259,5	1444	1651
коефіцієнт залученого фінансового та товарного кредиту	0	0	0
коефіцієнт співвідношення термінових фінансових зобов'язань до їх загальної суми	0,924	0,915	0,922
період обороту кредиторської заборгованості	108,13	102,48	123,71

І останній об'єкт спостереження – склад активів підприємства. Серед індикаторів науковці виокремлюють: суму необоротних активів, суму оборотних активів, суму дебіторської заборгованості, суму грошових коштів, а також структурні індикатори: коефіцієнт маневреності активів, коефіцієнт забезпеченості високоліквідними активами, коефіцієнт забезпеченості готовими засобами платежу, коефіцієнт поточної платоспроможності, який розраховується за формулою:

$$K_{III} = \frac{\text{Сума всіх оборотних активів}}{\text{сума всіх короткострокових зобов'язань}} \quad (3.7)$$

Вихідні дані наведені в таблиці 3.4.

Проведені дослідження виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара»

дозволяють констатувати, що індикатори структури активів підприємства свідчать про незадовільну їх структуру, зниження частки оборотних активів. Внаслідок випереджаючого нарощення вартості оборотних активів в порівнянні з нарощенням необоротних активів коефіцієнт забезпечення високоліквідними активами погіршився. Дуже низьке значення та негативну динаміку показує коефіцієнт забезпечення готовими засобами платежу (готівкою), внаслідок зниження сум грошових коштів на рахунках також негативну динаміку показує коефіцієнт абсолютної платоспроможності так званий «кислотний тест». Тобто структура активів виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» за підсумками 2022р. незадовільна і позитивних змін не намічається.

Таблиця 3.4 – Динаміка індикаторів структури активів виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара»

Індикатори структури активів	Роки		
	2020	2021	2022
сума необоротних активів (середньорічне значення)	18105	21056,5	24970,5
сума оборотних активів (середньорічне значення)	40201,5	44139,5	44601
сума дебіторської заборгованості (середньорічне значення)	23950,5	25597,5	27154,5
сума грошових активів	2809	5427,5	3167
коефіцієнт маневреності активів	0,44	0,40	0,32
коефіцієнт забезпеченості високоліквідними активами	1,64	1,59	1,47
коефіцієнт забезпеченості готовими засобами платежу	0,12	0,20	0,11
коефіцієнт поточної платоспроможності	1,66	1,60	1,48
коефіцієнт абсолютної платоспроможності («кислотний тест»)	0,11	0,20	0,11
коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	0,99	0,92	0,90
період інкасації дебіторської заборгованості	107,21	94,76	111,46
тривалість операційного циклу	165,23	141,98	168,55

Підсумком стане визначення глибини кризи виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», вихідні дані наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Кризове поле виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара»

№	Показник кризового поля	Легка криза	Глибока криза	Фінансова катастрофа
1	Чистий грошовий потік	Зниження ліквідності грошового потоку	Зниження значення чистого грошового потоку	Різко негативне значення чистого грошового потоку
	ТОВ «Укрторгтара»		+	
2	Ринкова вартість	Стабілізація ринкової вартості	Тенденція до зниження ринкової вартості	Обвальне зниження ринкової вартості
	ТОВ «Укрторгтара»		+	
3	Структура капіталу	Зниження коефіцієнта автономії	Ріст коефіцієнта та зниження ефективності фінансового левериджу	Гранично високий коефіцієнт та відсутність ефекту фінансового левериджу
	ТОВ «Укрторгтара»		+	
4	Склад фінансових зобов'язань за терміновістю погашення	Підвищення суми та питомої ваги короткострокових фінансових зобов'язань	Високий коефіцієнт термінових фінансових зобов'язань	Надмірно високий коефіцієнт фінансових зобов'язань
	ТОВ «Укрторгтара»		+	
5	Склад активів підприємства	Зниження коефіцієнта абсолютної платоспроможності	Значне зниження коефіцієнта абсолютної та поточної платоспроможності	Абсолютна неплатоспроможність із-за відсутності грошових активів
	ТОВ «Укрторгтара»		+	

Таким чином, склавши кризове поле виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», можна стверджувати, що підприємство знаходиться в глибокій фінансовій кризі та саме за підсумками 2022р. ситуація погіршується: намітилися негативні зрушення у ринковій вартості підприємства, підвищилися суми та питома вага фінансових зобов'язань, що призвело до коливання коефіцієнту термінових фінансових зобов'язань.

При визначені ступеню фінансової кризи з'ясовано негативні тенденції в складі активів підприємства, що призвело до зниження коефіцієнту поточної ліквідності, а зниження грошових коштів на рахунках призвело до зниження коефіцієнта абсолютної платоспроможності.

Підсумовуючи можна стверджувати, що виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» знаходиться в глибокій фінансовій кризі станом на кінець 2022 року, має «легку» структуру балансу та відчуває гостру нестачу грошових коштів. При збереженні виявлених негативних тенденцій в недалекому майбутньому перед підприємством гостро постане питання загрози банкрутства, тому для відновлення рівноваги необхідно впровадити систему жорсткого контролю над витратами та розробити гнучку антикризову програму та стратегію щодо формування оборотного капіталу з метою поліпшення структури активів підприємства та підвищення рівня ліквідності й платоспроможності.

А враховуючи сучасний військовий стан в Україні, кризу на виробничому підприємстві ТОВ «Укрторгтара», слід визначати, як безпосередню загрозу його функціонуванню, що проявилася у фінансовому, організаційному та інших аспектах діяльності підприємства. Сучасна військова ситуація в країні зумовила загострення кризових явищ на досліджуваному підприємстві у фінансові сфері, які проявилися у глибокій фінансовій кризі.

Розгортання кризи в підприємницькій діяльності ТОВ «Укрторгтара» є результатом спільної негативної дії обох груп факторів, ступінь впливу яких може бути різним. Виявлення ступеня негативного впливу окремих факторів

на перебіг кризи в підприємстві ТОВ «Укрторгтара» можна здійснити на основі комплексного аналізу, шляхом побудови матриці SWOT-аналізу.

Проведений SWOT-аналіз ефективності діяльності ТОВ «Укрторгтара» доцільно представити у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – SWOT-аналіз ефективності системи управління діяльності ТОВ «Укрторгтара» в період військових дій

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Імідж на ринку. 2. Високий контроль якості. 3. Висока кваліфікація персоналу. 4. Гнучке ціноутворення.	1. Відсутність досвіду формування та реалізації комплексної системи антикризового управління під час війни. 2. Недосконала організаційна структура управління. 3. Не збалансовані елементи ресурсної складової. 4. Зниження рівня ділової активності підприємства. 5. Зниження рівня результативності в управлінні виробництвом.
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту за рахунок випуску товарів для військових. 2. Здатність підвищити ефективність системи управління. 3. Освоєння нових технологій підвищення якості товарів. 4. Вдосконалення політики ціноутворення.	1. Порушення логістики та ланцюгів поставок 2. Нестача енергоносіїв та палива для виробництва. 3. Різкі скачки курсів валют 4. Відток та нестача висококваліфікованої робочої сили 5. Загострення військової ситуації. 6. Ліквідація активів підприємства внаслідок проведення бойових дій.

Оцінюючи сильні та слабкі сторони системи управління діяльністю ТОВ «Укрторгтара» зауважимо, що спостерігається така ситуація:

підприємство має переваги окремих сильних сторін: значний імідж на ринку; високий контроль якості; висока кваліфікація персоналу; гнучке ціноутворення.

існують істотні слабкі сторони: відсутність досвіду формування та реалізації комплексної системи антикризового управління під час війни., не збалансовані елементи ресурсної складової, зниження рівня ділової

активності підприємства и та управління ризиками на підприємстві та зниження рівня результативності в управлінні виробництвом

Для проведення SWOT-аналізу виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» також необхідно окреслити можливості підвищення ефективності системи антикризового управління досліджуваного підприємства, до яких слід віднести: розширення ринків збуту за рахунок випуску товарів для військових; здатність підвищити ефективність системи управління; освоєння нових технологій підвищення якості товарів; вдосконалення політики ціноутворення.

Загрози виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» сформулюємо наступним чином: порушення логістики та ланцюгів поставок; нестача енергоносіїв та палива для виробництва; різкі скачки курсів валют; відток та нестача висококваліфікованої робочої сили; загострення військової ситуації; ліквідація активів підприємства внаслідок проведення бойових дій.

Після проведення діагностики та виявлення відхилень у діяльності ТОВ «Укрторгтара» за допомогою побудови матриці SWOT-аналізу необхідно зазначити, що в умовах кризи, викликані військовими діями на підприємстві, головне завдання досліджуваного підприємства полягає у налагодженні безперебійної діяльності підприємства та забезпеченні його стійкого економічного розвитку. Дієвим засобом досягнення цього результату є впровадження у діяльність механізму антикризового управління підприємством. Антикризовий менеджмент - це наскрізний процес протягом виконання кожного проекту виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара». Особливо він актуальний у період затяжних глобальних криз, якою наразі стала війна. Її наслідки ТОВ «Укрторгтара» серйозно відчуває на собі, а тому постійно виникають непередбачувані обставини під час виробничого-господарської діяльності, навіть найбільш продуманих і заздалегідь підготовлених виробничих процесів.

Основна увага повинна приділятися проблемам: стабілізації фінансування на мікрорівні; оптимізації менеджменту; використанню

найсучасніших методик і накопиченого світового досвіду в нетрадиційному антикризовому управлінні, саме розроблених для зтяжних військових конфліктів.

На сьогодні основна задача керівництва виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара – вчасно зупинити розвиток кризової ситуації аби минути процедуру банкрутства.

3.2. Розробка антикризової програми, що спрямована на подолання кризових явищ ТОВ «Укрторгтара», з урахуванням військового фактору впливу

Пандемія, війна, релокація бізнесу, відтік кадрів, нестача фінансування, брак ресурсів для здійснення безперебійного процесу виробництва та інші щоденні виклики – це все кризові явища, які впливають на діяльність виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» тією чи іншою мірою. Тому під час війни щодня доводиться підприємству ТОВ «Укрторгтара» переглядати плани, які були підготовлені раніше, ухвалювати оперативні рішення і постійно моніторити ситуацію. На початку війни в «період шоку» підприємство ТОВ «Укрторгтара» до виявлених проблем швидко застосовували антикризові заходи, без формування відповідної програми та стратегії.

З метою нівелювання факторів кризового стану та своєчасного використання потенціальних можливостей, на наше переконання, необхідно використовувати засоби антикризового управління, реалізація яких залежить від дотримання його основних функцій та принципів. Це вимагає створення цілісної системи антикризового управління, включаючи організаційні системи прийняття рішень і управління, системи передачі й обробки інформації, системи підготовки й відправлення матеріалів, системи навчання персоналу й технічного резерву, а також антикризові теоретичні

дослідження, вивчення досвіду й розробку програм. Тільки так виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» може бути підготовленими та непереможним. Якщо виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» зможе ефективно скористатися можливостями під час військових дій, це спонукатиме компанію до проведення безперервних реформ, зміни корпоративного іміджу, посилення внутрішньої єдності підприємства, відновлення підприємства до впорядкованого стану та підготовки до зростання та нарощення стійкого розвитку.

Проведена діагностика та виявлення відхилень у діяльності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», дозволила нам виокремити наступні напрями стабілізації діяльності в системі антикризового управління як ключові елементи антикризової програми, які унаочнені на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Напрями стабілізації діяльності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» [запропоновано автором]

Розглянемо детально напрями стабілізації діяльності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» як ключовий елемент антикризової програми в системі антикризового управління:

- 1) Організаційний напрям стабілізації, на наше переконання, на

виробничому підприємстві ТОВ «Укрторгтара» повинен відбуватися за рахунок покращення системи менеджменту підприємства, удосконалення організаційної структури шляхом спрощення та оптимізації, налагодження зв'язків між елементами.

Основною причиною виникнення кризових станів є передусім недостатня підготовленість управлінських кадрів для проведення своєчасної ідентифікації кризових явищ або невчасне реагування на них, що часто призводить до банкрутства підприємств. Стійке функціонування і розвиток підприємницьких структур можливі лише в умовах захищеності суб'єкта господарювання на всіх етапах його існування і залежить від впливу багатьох чинників. Вони є специфічними для кожного суб'єкта господарювання, діють системно, посилюючи при цьому негативний вплив на діяльність підприємства.

У процесі управління кризою, яка викликана війною в Україні, слід докладати зусиль, щоб уникнути інформаційної асиметрії. Ідеальним станом є збереження двостороннього потоку інформації як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Найвищий інтерес – це ключова цінність підприємства, яку не можна порушувати і яку необхідно захищати незалежно від прибутків чи збитків. Правило «360 градусів» вимагає від осіб, які приймають корпоративні рішення та антикризових менеджерів використання стратегічних можливостей, усвідомлення загальної ситуації та корпоративної відповідальності керівників та співробітників. Для всієї роботи, пов'язаної з управлінням кризою, антикризові менеджери мають повноваження приймати рішення. Іноді навіть найвищий керівник підприємства повинен прийняти поради антикризового менеджера і зробити свій внесок у пом'якшення кризи.

З огляду на зазначене, вважаємо, що необхідно залучити антикризового менеджера на виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара», який повинен створити механізми реагування на надзвичайні ситуації у сфері виробництва в умовах воєнного часу та розробити і впровадити комплексну антикризову програму виробництва та розвитку.

Пропонуємо в організаційній структурі підприємства ТОВ «Укрторгтара» створити команду реагування та реабілітації. Метою команди реагування та реабілітації на кризу повинно стати: діагностика та виявлення відхилень у діяльності, розробка антикризової програми та стратегії, контроль над кризою, зменшення втрат та відновлення організації від наслідків кризи. Основними функціями команди реагування та реабілітації є швидке прийняття рішень, моніторинг і координація управління відновленням в системі антикризового управління.

В умовах антикризового управління під час війни різко підвищуються вимоги не тільки до арбітражного керівника, але і до менеджерів всіх рівнів, які повинні знати, які чинники треба привести в дію для швидкого подолання кризових явищ: перерозподілити частку власності; підвищити ефективність системи мотивації залежно від одержуваного прибутку.

2) Виробничий напрям стабілізації діяльності ТОВ «Укрторгтара» повинен реалізовуватися через:

зниження собівартості продукції;

завчасний пошук альтернативних постачальників;

зменшення залежності від імпортних компонентів,

ефективна консолідація, планування та оптимізація закупівель, за можливості та наявності обґрунтованої економічної доцільності – аутсорсинг;

уніфікація, зниження відсотку браку;

випуск нових видів продукції, у тому числі – тих, що не пов'язані з основним видом діяльності (альтернативних).

Питання зниження витрат виробництва на підприємстві ТОВ «Укрторгтара» є важливим, оскільки витрати є внутрішнім чинником функціонування підприємства, а від величини виробництва залежить рівень ефективності функціонування господарювання будь-якої структури. Управління витратами є важливим складником управлінського антикризового

менеджменту, тому управління витратами повинно означати створення єдиної системи з певними установками та інструментами.

Система управління витратами на ТОВ «Укрторгтара» має певні вади, а саме:

- не визначена структура управління витратами на кожен вид паперової та поліетиленової продукції, під час визначення якості продукції майже не враховують економічних параметрів;

- управління реалізовується через план, сформований за базовими витратами;

- здійснюється управління комплексом витрат за процесами, а не за видом паперової та поліетиленової продукції.

Формуючи систему управління витратами, потрібно враховувати їхні особливості, а саме: динаміку витрат, тобто те, що вони постійно рухаються та змінюються; різноманіття витрат, тобто потрібно застосовувати багато методів і прийомів в управлінні ними.

Враховуючи особливості витрат, формуючи систему управління ними, можна зазначити низку вимог до системи управління, а саме: недопущення зайвих витрат, комплексний характер управлінських рішень, вдосконалення інформаційного забезпечення, системний підхід до управління витратами, орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства, органічне поєднання витрат з якістю продукції, єдність методів на різних рівнях управління витратами, впровадження методів зниження витрат, управління витратами на різних стадіях життєвого циклу товарів.

Із зазначеного можна констатувати, що виробниче підприємство ТОВ «Укрторгтара» повинно використовувати такий механізм формування витрат виробництва, який дасть змогу отримати повну інформацію про витрати на кожен вид паперової та поліетиленової продукції. Саме така інформація є гарантом успіху підприємства в конкурентному середовищі. Вчасне реагування на відхилення витрат від нормативних значень дасть змогу

попередити зростання витрат, що прямо пропорційно впливають на собівартість продукції і прибуток підприємства.

При цьому, ефективна система управління витратами є гарантом підтримки керівництва в його діяльності під час реалізації намічених планів.

При цьому, з метою контролю рівня витрат (їх абсолютної величини), на нашу думку, потрібне додаткове групування витрат за величиною до планового розміру:

- планові витрати – фактично досягнуті витрати, які є очікуваними.
- витрати, що перевищують плановий розмір – досягнуті витрати, які є небажаними.
- витрати, що нижчі планового розміру – досягнуті витрати, які є неочікуваними та бажаними (рис. 3.3.)

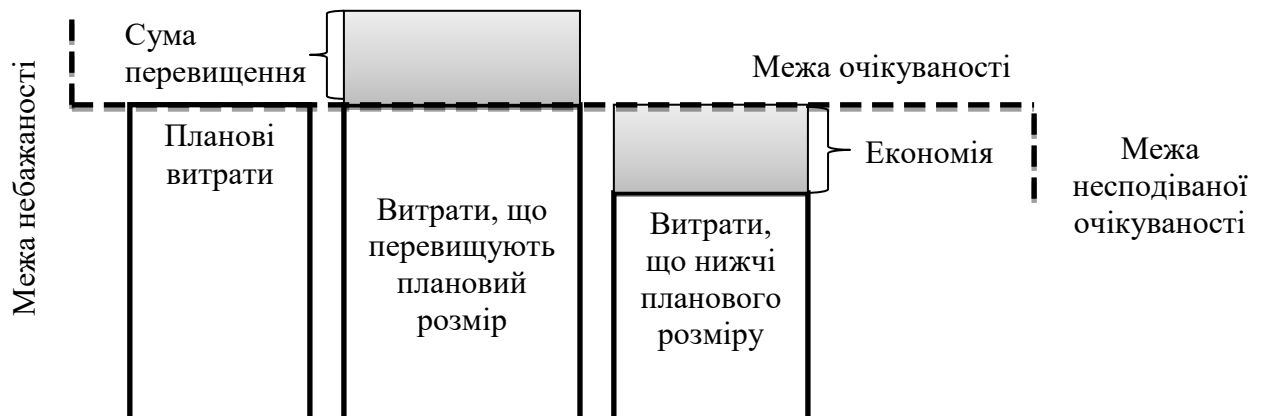


Рисунок 3.3 – Схема взаємозв'язку фактично досягнутої величини витрат та планового їх значення

Межа очікуваності – це оптимальна межа витрат, при якій фактичні витрати досягають планового їх значення. Межа несподіваної очікуваності – це межа витрат, при якій фактичні витрати менші планових витрат. Межа небажаності – це межа витрат, при якій фактичні витрати більші планових витрат.

З огляду на це, оптимізацію витрат діяльності підприємства за величиною до планового розміру доцільно проводити на основі межі очікуваності, критерієм якої може бути, знову ж таки, або мінімальний рівень витрат, або значні витрати. Головним чином, метою формування витрат повинен стати баланс між бажанням зекономити та бажанням отримати високі розміри прибутку.

Випуск нових видів продукції, у тому числі – тих, що не пов'язані з основним видом діяльності (альтернативних), на наш погляд, основний антикризовий інструмент для виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара». Вважаємо, що підприємству ТОВ «Укрторгтара» необхідно скористатися можливістю, яку дає глибока ситуаційна криза, викликана війною, а саме налагодити випуск продукції, яка необхідна для військових, а саме виготовляти одноразову харчову упаковку для армії, тероборони, закладам медицини та харчування.

Отже, на сьогодні пропонуємо виробничому підприємству ТОВ «Укрторгтара» випускати нові види продукції, які користуються великим попитом на внутрішньому ринку:

- алюмінієві контейнери – безпечні та легкі у використанні для приготування їжі, зберігання, транспортування та заморозки;

- кришки для контейнерів. Картонно-ламіновані та пластикові (плоскі, випуклі);

- картонну упаковку для їжі. Функціональна й естетична на вигляд. Для перевозки і зберігання харчових продуктів;

- іншу упаковку для продуктів харчування військового призначення.

На нашу думку, основним завданням з урахування військових дій на території України для ТОВ «Укрторгтара» залишається збереження позицій на ринку та гарної репутації серед партнерів. Для цього підприємству необхідно:

– розширити сегмент ринку за рахунок налагодження партнерських відносин з різними країнами світу – Італією, Німеччиною, Японією, Великобританією та ін.;

– здійснювати пошук оптимальних шляхів закупки матеріалів та сировини, відповідно в доступній ціновій категорії та вигідними умовами поставки: підприємство закуповує матеріали для виробництва в Німеччині, однак такий же матеріал почали виробляти в Чехії, ціна якої значно дешевша.

Отже, підприємству необхідно у 2023 році спланувати вийти на новий рівень розвитку та співпрацювати з підприємствами, які забезпечують харчуванням військових в Україні, що дозволить підвищити доходність підприємства ТОВ «Укрторгтара» та цілеспрямовано допомогти Збройним Силам України шляхом забезпечення одноразовою харчовою упаковкою армії, тероборони, закладів медицини, харчування.

Визначимо залежність обсягів інвестицій вкладених у виробництво харчових контейнерів з фольги та їх обсягів реалізації для підприємства ТОВ «Укрторгтара» за умови розширення та розвиток ринку нового виду продукції, а саме харчових контейнерів з фольги за рахунок співпраці з промисловістю, яка працює для військових.

Для побудови економіко-математичної моделі керування виробничою діяльністю (і тим самим одержання можливості оперативного контролю за ним) використовуються оптимізаційні моделі, імітаційні моделі, а також методи прогнозування. Останні переважно застосовуються як статичні й динамічні моделі.

У процесі прогнозування ходу виробничої діяльності визначаються якісні зміни стану суб'єкта господарювання в будь-який майбутній момент часу. Застосування тих самих моделей для перевірки їх відповідності реальному ходу виробничої діяльності підтвердить правильність (неправильність) розробленої моделі підприємницької діяльності або вкаже на відхилення фірми від попереднього плану та на наслідки цих відхилень [58].

Для оцінки ефективності підприємницької діяльності застосовують моделі економічної і комунікативної ефективності. До найбільш розповсюджених типів моделей оцінки економічної ефективності можна віднести статичні й динамічні. Найпростіша статична модель оцінки економічної ефективності, розроблена на базі кореляційно-регресійного аналізу, становить лінійну функцію реакції доходів (продаж) на витрати на закупку сировини для виробництва харчових контейнерів з фольги

$$Y = a + bx, \quad (3.8)$$

де Y – залежна змінна, що характеризує обсяг збуту виробничої діяльності;

x – незалежна змінна, що характеризує прямі витрати на підприємницьку діяльність в частини закупівлі сировини для виробництва харчових контейнерів з фольги;

a , b – коефіцієнти регресії, при цьому a – вільний член, що характеризує вплив інших факторів.

Зокрема, модель такого виду використовує у своїх дослідженнях вчений А. Д. Пілько та вважає, що саме вона найкраще відображає кореляційно-регресійний зв'язок між витратами витрати на підприємницьку діяльність в частини закупівлі сировини для виробництва харчових контейнерів з фольги та виручкою від реалізації послуг (результуюча змінна) [32].

Значення показників « X » та « Y » змінні (за п'ять останніх років), а коефіцієнти « a » та « b » - це константи, за допомогою яких встановимо взаємозалежність між часткою витратами на виробничу діяльність в частини закупівлі сировини для виробництва харчових контейнерів з фольги та доходами ТОВ «Укрторгтара». Вони розраховуються за формулами [54,67,68]:

$$b = \frac{n \cdot \sum X_i \cdot Y_i - \sum X_i \cdot \sum Y_i}{n \cdot \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}, \quad (3.9)$$

$$a = \frac{\sum Y_i - b \cdot \sum X_i}{n}, \quad (3.10)$$

Отже, кожному відхиленню частки витрат на виробничу діяльність ТОВ «Укрторгтара» (X) відповідатиме певне відхилення за результуючим показником (Y) – значенню чистий дохід від реалізації продукції.

Систематизуємо вихідні дані для кореляційно-регресійної моделі залежності обсягів реалізації продукції ТОВ «Укрторгтара» (y) та обсягів інвестицій (x) у закупівлю виробництво за період 2018-2023 рр., спрогнозувавши, що збільшення витрат на закупівлю сировини на 20% забезпечить нарощення доходу до 18%, у таблицю 3.7.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для кореляційно-регресійної моделі залежності обсягів реалізації продукції ТОВ «Укрторгтара» (y) та обсягів інвестицій (x) у виробництво за період 2018-2023 рр.

Період	Значення досліджуваного показника, тис. грн..	Період	Значення досліджуваного показника, тис. грн..
2018р.	50726,00	2018р.	40212,00
2019р.	77498,00	2019р.	58445,00
2020р.	80420,00	2020р.	71584,00
2021р.	97243,00	2021р.	85730,00
2022р.	87708,00	2022р.	80870,00
Прогноз 2023р. (+18%)	103 495,4	Прогноз 2023р. (+20%)	97044,00

Проведений аналіз дає змогу побудувати модель зв'язку між собівартістю виробництва та чистим доходом ТОВ «Укрторгтара» з використанням прямої лінії, для цього за наведеними вище формулами розрахуємо коефіцієнти «a» та «b»:

$$a = 17270,2; b = 0,8871$$

Кореляційно-регресійна модель залежності інвестицій в розширення виробництва за рахунок виробництва харчових контейнерів з фольги, як свідчать розрахунки, має вид лінійного рівняння: $Y = 17270,2 + 0,8871x$.

З отриманої лінійної залежності випливає, що зростання вкладених коштів у виробництво реалізації харчових контейнерів з фольги помітно збільшує обсяги її реалізації. Графічно ця залежність має вигляд зростаючої прямої лінії, де за віссю X відкладені значення частки витрат на закупівлю, а за віссю Y значення чистого доходу від реалізації продукції (рис. 3.4).

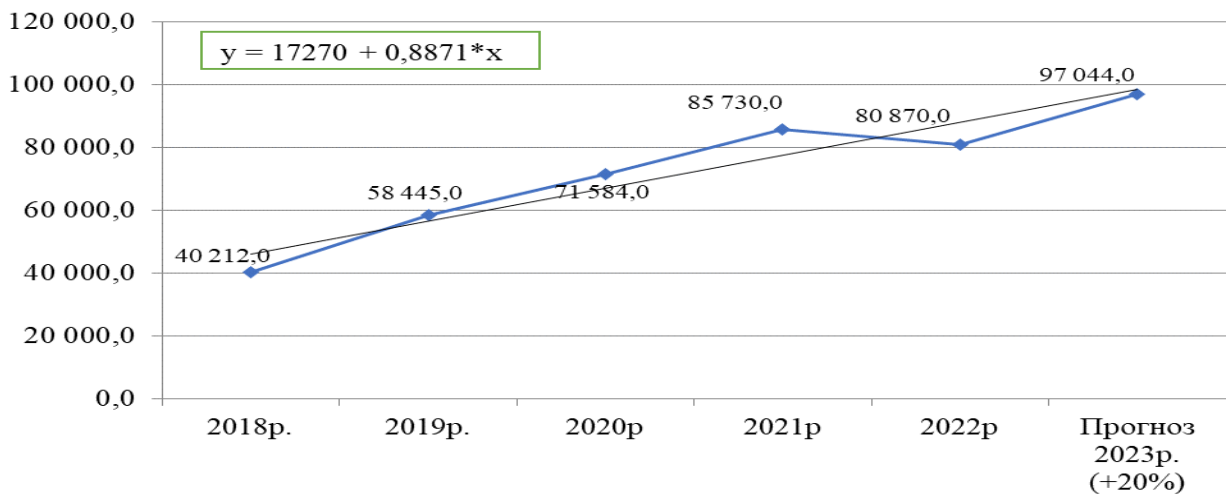


Рисунок 3.4 – Кореляція обсягів інвестицій в виробництво товарів військового призначення та обсягів реалізованої продукції ТОВ «Укрторгтара» [сформовано автором]

Наведений графік лінійної залежності показує, що кожного разу при збільшенні витрат на закупівлю значення показника доходів підприємства синергетично зростає. Отримано кореляційно-регресійну модель залежності обсягів доходів підприємства ТОВ «Укрторгтара» (y) та обсягів інвестицій (x) у закупівлю за період 2018-2023рр. у вигляді залежності $y=17270,2+ 0,8871x$, що свідчить про високу значущість значущості в забезпеченні високої доходності ТОВ «Укрторгтара».

Це, з одного боку, - активна, цілеспрямована допомога Збройним Силам України та забезпечення одноразовою харчовою упаковкою армії, тероборони, закладів медицини, харчування, а з іншого ефективний антикризовий інструмент під час війни.

Співпраця з підприємствами, які забезпечують харчуванням військових в Україні, спонукатиме ТОВ «Укрторгтара» до проведення безперервних реформ, зміни корпоративного іміджу, посилення внутрішньої єдності компанії, відновлення ТОВ «Укрторгтара» до впорядкованого стану та підготовки до зростання бізнесу.

3) Фінансовий напрям стабілізації реалізується через вирішення наступних задач:

- оптимізацію фінансових потоків;
- забезпечення ліквідності та фінансової стійкості;
- здійснення інвестиційної діяльності.

Для відновлення платоспроможності та як один із заходів антикризового управління запаси повинні бути на належному рівні, адже накопичення їх значного обсягу призводить до замороження коштів на тривалий строк, зниження їх ліквідності, зростання витрат на утримання, а їх нестача – до простоїв, незадоволенню вимог споживачів і, як наслідок, зниженню конкурентних переваг. С

Система управління запасами повинна вирішувати наступні завдання:

- формування оптимального складу і структури матеріальних оборотних засобів;
- формування складу і раціоналізація структури джерел фінансування матеріальних оборотних засобів;
- максимізація ефективності використання матеріальних оборотних засобів в діяльності підприємства.

Управління запасами передбачає організацію контролю за їх фактичним станом.

Для підвищення фінансового напрямку необхідне також проведення

наступних заходів:

- управління кредиторською та дебіторською заборгованістю;
- інтенсивне збільшення капітальних вкладень, що віддзеркалюють фінансові можливості підприємства;
- залучення інвестицій, приватного капіталу та інших внесків.

Управління дебіторською заборгованістю, як і управління товарно-матеріальними запасами підприємства, грошовими коштами та їх еквівалентами, є однією із найактуальніших ланок діяльності керівництва підприємства ТОВ «Укрторгтара», котра потребує щоденного контролю за її станом і прийняття ефективних рішень. Ефективність управлінських рішень, що стосуються управління дебіторською заборгованістю, має забезпечити баланс між:

- прибутком підприємства та його ліквідністю;
- кредитною політикою підприємства та інкасацією дебіторської заборгованості.

Збільшення величини оборотного капіталу підприємства, зокрема і дебіторської заборгованості спричиняє й зростання показників його поточної і абсолютної ліквідності. Отже, наявність поточної дебіторської заборгованості певною мірою є резервом фінансових ресурсів.

Водночас збільшення дебіторської заборгованості спричиняє зменшення прибутковості підприємства, тому що частина фінансових ресурсів, що «зв'язана» у дебіторській заборгованості, вилучена із господарського обороту. Отже, збільшення поточної дебіторської заборгованості за певних умов зменшує прибутковість. Зважаючи на таку залежність, менеджмент підприємства повинен підтримувати оптимальну величину дебіторської заборгованості у структурі оборотного капіталу, яка б збалансувала прибутковість підприємства і ризик втрати платоспроможності.

Для кожного підприємства оптимальний обсяг дебіторської заборгованості є різним. Фактори, які впливають на визначення оптимального обсягу дебіторської заборгованості, можна об'єднати у дві

групи – зовнішні і внутрішні. Кредитну політику підприємства відносять до внутрішніх факторів.

Задля утримання існуючих покупців і залучення нових підприємство реалізовує продукцію у кредит, підтримуючи так встановлені обсяги реалізації продукції, завойовуючи нові ринки збуту продукції, що у період економічної кризи є надзвичайно важливо. Проте, процес кредитування клієнтів супроводжується ризиком зменшення прибутку в результаті неефективної кредитної політики і ризиком неповернення коштів. У останньому випадку існує ймовірність перетворення поточної дебіторської заборгованості на безнадійну дебіторську заборгованість.

Таким чином, ефективне управління дебіторською заборгованістю повинно ґрунтуватися на розробленій кредитній політиці підприємства. Але, як показав попередній аналіз, кредитну політику ТОВ «Укрторгтара» слід вдосконалювати в першу чергу з метою синхронізації темпів приросту обсягів реалізації та суми поточної дебіторської заборгованості.

З огляду на зазначене, вважаємо, що управління дебіторською заборгованістю для ТОВ «Укрторгтара» повинно включати:

- визначення оптимального об'єму інвестицій в дебіторську заборгованість і встановлення доцільної частки реалізації товарів в кредит в загальному об'ємі товарообігу;
- розробку стандартів кредитування, тобто прийнятних критеріїв кредитоспроможності клієнтів і встановлення кредитних комерційних лімітів для різних клієнтів згідно цим критеріям;
- визначення кредитного періоду - максимально допустимого строку оплати платежів дебіторами;
- розробку системи дисконтів та інших методів стимулювання більш прискореної оплати дебіторської заборгованості, включаючи вдосконалення системи розрахунків;
- розробку політики інкасації.

Таким чином, ліквідація сумнівної та безнадійної дебіторської

заборгованості за певних умов відразу знизить непродуктивні витрати ТОВ «Укрторгтара». Зважаючи на таку залежність, менеджмент підприємства повинен підтримувати оптимальну величину дебіторської заборгованості за строками погашення та інших складових у структурі оборотного капіталу, яка б збалансувала прибутковість підприємства і ризик втрати платоспроможності.

Отже, останнім часом на ТОВ «Укрторгтара» спостерігається тенденція до різкого збільшення дебіторської заборгованості, а тривалий термін невиплати кредиторської заборгованості призводить до додаткових витрат на штрафи, пеню, неустойки, що призводить до зниження ділової активності. В умовах постійної зміни негативних факторів зовнішнього середовища і внутрішніх умов здійснення управлінської діяльності необхідна така композиція фінансових інструментів, яка буде спрямована на підвищення ділової активності підприємства та враховувати всі внутрішні та зовнішні чинники.

4. Кадровий напрям антикризового управління повинен реалізовуватися через формування системи управління персоналом, що спрямована на зниження психологічної та соціальної напруги, результативну мотиваційну політику, економічну доцільність, взаємозамінність персоналу.

Для адаптування функціонування підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах війни можуть бути застосовані такі методи, як: комунікація з персоналом, перепрофілювання співробітників, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на найбільш затребувану продукцію, вихід на міжнародні ринки та цифровізація бізнесу.

5. Маркетингові напрямки стабілізації полягають у вирішенні наступних задач для ТОВ «Укрторгтара»: оптимізація асортименту; виокремлення фокус-групи та її розширення, пошук альтернативних напрямків збуту товару (у тому числі – логістичних).

Як і у випадку з чинниками кризи, ефективна робота усіх блоків (внутрішніх напрямків стабілізації) антикризової програми антикризового управління можлива за умови синергії – наявності взаємодії та зворотного зв'язку між усіма компонентами.

Відмінності пов'язані із серйозністю і тривалістю війни примушують підприємство виходити за рамки традиційного антикризового управління. Механізм та відповідна програма антикризового управління має враховувати ці виклики та допомогти налаштувати функціонування підприємства ТОВ «Укрторгтара» під час війни.

3.3. Вдосконалення системи антикризового управління ТОВ «Укрторгтара» під час війни

Забезпечення реалізації на практиці побудови вдосконаленої системи антикризового управління виробничим підприємством ТОВ «Укрторгтара» в умовах воєнного стану повинно припускати, що всі рішення мають прийматися дуже швидко, оскільки кожного дня ситуація змінюється і в такому випадку невчасне реагування може дорого коштувати підприємству, тому даний менеджмент потребує комплексного підходу до своєї реалізації, та повинно бути направлено на пошук оптимальних управлінських рішень, створюючи стабільність функціонування та розвитку підприємства.

Схематично запропоновану нами вдосконалену систему антикризового управління виробничим підприємством ТОВ «Укрторгтара» в умовах воєнного стану представлено та зображено на рисунку 3.5.

Дослідження особливостей формування системи антикризового управління виробничим підприємством ТОВ «Укрторгтара» в умовах воєнного стану як складної багатоелементної, динамічної та поліструктурної системи дозволяє стверджувати, що зазначена система являє собою

сукупність двох підсистем внутрішньої та зовнішньої, що є основою для формування та реалізації відповідної програми та стратегії.

Ефект (результат) забезпечує механізм ефективної взаємодії та управління внутрішніх та зовнішніх підсистем, створюючи набір певних взаємопов'язаних компонентів, складових, елементів та зв'язків.



Рисунок 3.5 – Вдосконалена система антикризового управління виробничим підприємством ТОВ «Укрторгтара» в умовах воєнного стану [запропоновано автором]

В системі антикризового управління виробничим підприємством ТОВ «Укрторгтара» в умовах воєнного стану присутні різноманітні види зв'язків, які характерні складним багатоелементним, динамічним та поліструктурним системам [14]: взаємодія, породження, перетворення, функціонування,

розвитку та управління, які охоплюють різні елементи системи та суттєво впливають на характеристики системи управління. Враховуючи динамічність розглядаємої системи, відмітимо, що її зв'язки повинні бути гнучкими та адаптованими до змін зовнішнього середовища.

Основна ціль механізму антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства. З огляду на те, що кризі воєнного часу притаманний гострий дефіцит часу на реагування та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків. На початок війни таким бажаним результатом є забезпечення безперебійної роботи підприємства та виживання, з плином часу війни – це адаптація та налагодження функціонування підприємства в умовах війни.

Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, виступає принцип терміновості реагування. Проте із збільшенням масштабів діяльності підприємства втрачають свою гнучкість та стають повільними у прийнятті рішень через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти, інструкції тощо. В часи війни, особливо в перший період шоку, всі рішення мають прийматися дуже швидко, оскільки кожного дня ситуація змінюється і в такому випадку невчасне реагування може дорого коштувати підприємству. Таким чином, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху в низ, а й на місцях, для швидкого вирішення локальних проблем.

Реалізація антикризового управління на практиці досягається шляхом дотримання його основних функцій.

Серед методів антикризового управління в умовах війни, окрім оперативних (діагностики, моніторингу та контролінгу), найдієвішими є тактичні методи. На відміну від стратегічних методів антикризового управління, які спрямовані на швидке покращення фінансових та економічних показників підприємства є ефективнішими в умовах високої невизначеності. До них відносяться: даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, злиття та реінжиніринг [11].

Одним із поширених антикризових методів, зокрема в умовах війни, виступає даунсайзинг – зменшення розміру підприємства, виробничих потужностей, чисельності персоналу для підвищення рівня його функціонування, зниження витрат та собівартості продукції. Скорочення діяльності підприємства є неприємним кроком, проте іноді в умовах зменшення поставок, переорієнтації виробництва, зміни логістичних ланцюгів, це єдиний спосіб зберегти колишній темп роботи і свої ресурси та продовжити функціонування на ринку. Так як даунсайзинг передбачає скорочення персоналу організації для зменшення витрат бюджету, працівників можна замінити шляхом впровадження нових технологій, автоматизованих систем, а також використанням аутсорсингу.

Аутсорсинг допомагає звільнити підприємство від процесів, які не приносять безпосереднього доходу, проте вимагають часу та людських ресурсів. Зазвичай на аутсорсинг найчастіше передаються такі функції як, ведення бухгалтерського обліку, транспортні послуги, юридичні та фінансові питання тощо. В умовах війни аутсорсинг виступає важливим інструментом збереження бізнесу. По-перше, багато підприємств вимушено скоротили свою діяльність та зменшили штат співробітників. Аутсорсинг може допомогти забезпечити безперебійну роботу у разі втрати співробітників на яких були покладені певні бізнес-процеси. По-друге, вартість аутсорингових послуг така ж сама як і робота штатного співробітника, проте перевага аутсорсингу у тому, що підприємство сплачує за роботу, яка необхідна в даний час. Тобто якщо штатному співробітнику необхідно кожного місяця

платити заробітну платню, а через війну у разі зниження обсягів діяльності це може бути ускладнено, то при аутсорсингу немає такої необхідності і сплачується за конкретну виконану роботу. Відсутні також витрати на оплату відпусток, лікарняні, організацію робочого місця тощо [12]. З іншого боку, в умовах війни не завжди доцільно покладатися на зовнішніх суб'єктів. Через зниження швидкості реагування у форс-мажорних ситуаціях або закриття аутсорсингової компанії підприємство може понести додаткові втрати. Тому деякі підприємства навпаки намагаються скорочувати залежність від зовнішніх компаній та бути більш самозабезпеченими.

Регуляризація передбачає впровадження новітніх підходів управління підприємством. Наприклад, впровадження таких систем, як: Total Quality Management (система загального управління якістю), Balanced Scorecard (система збалансованих показників), Manufakturing Resource Planning (планування ресурсів виробництва) та інші. В умовах війни регуляризація пришвидшує та покращує управління підприємством, що дозволяє спрямувати ресурси на подальший стабільний розвиток.

Бенчмаркінг або метод еталонних порівнянь є методом, що має на меті порівняння підприємства з іншими більш успішними підприємствами задля підвищення ефективності бізнесу. Під час війни метод може бути використаний для перейняття досвіду інших підприємств щодо їх адаптування та функціонування у воєнних умовах. В умовах війни під час бенчмаркінгу можуть аналізуватися: продукти підприємства або послуги, ціноутворення, організаційна частина робочого процесу, оригінальність підприємства тощо. Підприємство може комбінувати різні успішні програми та стратегії розвитку в умовах війни для досягнення максимального ефекту. Проте, варто розуміти, що бенчмаркінг не передбачає моментальних рішень проблем підприємства.

Модернізація має на меті оновлення або удосконалення об'єкту або процесу. Для підприємства модернізація передбачає: оновлення обладнання, введення в продаж нового продукту, модернізацію системи збуту та

маркетингового відділу, удосконалення систем управління тощо. Важливість цього методу під час війни полягає в тому, що завдяки модернізації підвищується конкурентоспроможність бізнесу, продуктивність праці та забезпечується перехід до нових систем і методів ведення бізнесу. Проте в сучасних воєнних умовах модернізація може бути ускладнена через потребу в інвестиціях та інших фінансових ресурсах.

Бажання зберегти свій бізнес або розширити сферу діяльності можна досягти шляхом реорганізації бізнесу. Це може бути злиття, приєднання, поглинання, дроблення, виділення окремого підрозділу або перетворення. На нашу думку найбільш ефективним є злиття. Поєднання з іншим підприємством дозволяє отримати ряд переваг, зокрема підвищення конкурентоспроможності, відкриття нових каналів збуту, можливість виходу на нові ринки, збільшення прибутку. В умовах війни злиття підприємств може допомогти їм вижити та підвищити економічну ефективність комерційної діяльності обох суб'єктів. Недоліками є складність інтеграції, фінансові витрати, незгода із внутрішньою політикою та інші проблеми всередині підприємств.

Реінжиніринг орієнтований на радикальне перепроєктування і переосмислення бізнес-процесів для підвищення якості функціонування системи. В результаті реінжинірингу підприємство може досягти суттєвого «прориву» зростання ефективності в десятки та сотні разів, тим самим зміцнивши свої ринкові позиції, конкурентоспроможність та економічну ефективність. На відміну від оптимізації процесів, що є локальними змінами, реінжиніринг є глобальною перебудовою бізнесу, повним переосмисленням його діяльності. Цей метод необхідно застосовувати дуже обережно, тому що радикальна перебудова бізнесу необхідна далеко не всім підприємствам і цей процес пов'язаний з великою кількістю ризиків. Реінжиніринг доцільно використовувати у випадку, якщо підприємство на межі банкрутства, має застарілу бізнес-модель через яку втрачає свою конкурентоспроможність або знаходиться у тяжкій кризі, зокрема через війну, і йому необхідно

перезапустити всі бізнес-процеси, щоб залишитись на плаву. Однак метод є витратним, потребує значних ресурсів, залучення зовнішніх консультантів та займає тривалий час.

З огляду на вищенаведене, антикризове управління підприємством під час війни доцільно розділити на декілька фаз, в залежності від стадії війни. Кожна фаза має свої особливості застосування антикризового управління.

Перша фаза (початок війни) – шокова, головне завдання антикризового управління полягає у визначенні можливості функціонування підприємства. Чи зможе підприємство функціонувати як до початку війни? Чи необхідна релокація в безпечні регіони? На цьому етапі, в якості антикризових заходів, важливо спілкуватися з персоналом, провести закриття підрозділів чи другорядних виробництв та, якщо підприємство безпосередньо знаходиться на лінії фронту, скористатися програмою релокації.

Друга фаза – адаптація до війни є перехідною фазою від шоку до функціонування в умовах війни. Завдання цієї фази полягає у адаптації роботи підприємства в умовах війни. Важливе значення набуває діагностика – для виявлення проблем функціонування під час війни. Антикризовими заходами на цьому етапі є налагодження шляхів збуту та логістики, запровадження цифрофізації для дистанційної роботи, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на нові товари тощо. На цій фазі підприємству вже варто формувати довгострокові плани та стратегії дії під час війни.

Третя фаза – функціонування під час війни. Пройшовши шоківий період та адаптувавшись до умов воєнного часу, настає найдовший період, в якому головне завдання антикризового управління полягає у забезпеченні досягнення довоєнного рівня діяльності та недопущенні появи нових кризових явищ, тобто повноцінному функціонуванні підприємства в умовах війни. Як і при традиційному механізмі антикризового управління, діагностика має бути постійною функцією для виявлення відхилень у діяльності підприємства. Антикризовими заходами може бути вихід на нові

ринки, зміцнення платіжної дисципліни, оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингу тощо.

Остання четверта фаза – пост-воєнний період, яка настає після завершення війни. Головним завданням антикризового управління в цей період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків, спричинених війною у діяльності підприємства та недопущення появи нових кризових явищ. Задача діагностики полягає у постійному моніторингу, виявленні відхилень у діяльності підприємства та оцінки масштабу втрат внаслідок війни. Після закінчення війни важливим завданням стає пошук інвесторів, переосмислення бізнес моделі та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, ефективність управління системою антикризового менеджменту під час війни полягає у:

- досягненні зміни найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком війни або реалізації антикризових заходів);
- швидкості отримання позитивних змін на одиницю часу;
- швидкості прийняття управлінських рішень;
- стабілізації діяльності підприємства;
- швидкості адаптації підприємства до війни;
- економічності отримання позитивних результатів;
- виживанні підприємства (на початку війни або у разі знаходження підприємства на лінії фронту).

Після адаптації та налагодження функціонування підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах війни можуть бути застосовані різні стратегії антикризового управління, зокрема, ефективними будуть захисні, стабілізаційні, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові тощо.

Отже, запровадження запропонованої системи антикризового управління підприємством ТОВ «Укрторгтара» в умовах війни допоможуть як налаштувати і адаптувати виробництво та господарювання до воєнних

умов, так і сформуванню системи виявлення та недопущення нових локальних кризових явищ. Від швидкого реагування та адаптації української промисловості до сучасних викликів залежить майбутнє існування не тільки підприємства, а й всієї економіки

Висновок до розділу 3

Результати визначення глибини кризи на підприємстві ТОВ «Укрторгтара», побудова матриці SWOT-аналізу та розробка антикризової програми, що спрямована на подолання кризових явищ ТОВ «Укрторгтара», з урахуванням військового фактору впливу дали підставу зробити наступні висновки:

1. Склавши кризове поле ТОВ «Укрторгтара», було з'ясовано, що підприємство знаходиться в глибокій фінансовій кризі, та за підсумками 2022р. намітилися негативні зрушення у ринковій вартості, знизилася сума та питома вага фінансових зобов'язань, що призвело до коливання коефіцієнту термінових фінансових зобов'язань. При збереженні виявлених негативних тенденцій в недалекому майбутньому (1-2 роки) перед підприємством гостро постане питання загрози банкрутства, тому для відновлення рівноваги необхідно впровадити систему антикризового управління

2. SWOT-аналіз дозволив виявити слабкі та сильні сторони, а також встановити загрози підприємства та можливості виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», що дозволило швидко визначити ефективні інструменти антикризові програми та стратегії.

3. На основі проведеного дослідження, розроблено напрями стабілізації діяльності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» як ключові елементи антикризової програми в системі відповідного управління: організаційні, маркетингові, виробничі, фінансові та кадрові.

4. Сформована система антикризового управління підприємством ТОВ «Укрторгтара» в умовах війни, яка допоможе як налаштувати і адаптувати бізнес до воєнних умов, так і сформувати систему виявлення та недопущення нових локальних кризових явищ.

5. Враховуючи те, що воєнна криза має свої відмінності від традиційної, основні елементи системи антикризового управління підприємством також набувають особливостей свого функціонування у воєнний період. Серед них: мета, основні завдання, принципи, діагностика, стратегії, методи та заходи антикризового управління. Вагому роль відіграють тактичні методи, які спрямовані на швидке покращення фінансових та економічних показників підприємства, зокрема найбільш популярними з усіх є даунсайзинг, аутсорсинг та регуляризація.

Після адаптації та налагодження функціонування підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах війни можуть бути застосовані різні стратегії антикризового управління, зокрема, ефективними будуть захисні, стабілізаційні, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові тощо.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретико-методологічних і практичних засад антикризового управління підприємством в умовах війни. змогу дійти загальних висновків, які зводяться, зокрема, до наступного:

1. Встановлено, що антикризове управління підприємством відрізняється від управління у звичайному режимі. Якщо весь арсенал підходів і методів останнього спрямований на розвиток та виживання підприємства в довгостроковому аспекті (що включає в себе, в тому числі, і недопущення кризи), то методи антикризового управління спрямовані виключно на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання в короткостроковому аспекті. У такому трактуванні антикризове управління набуває реального сенсу в умовах війни.

2. Формування механізму антикризового управління підприємства під час війни є комплексним процесом, ефективність якого залежить від взаємозв'язку та синхронності в керуванні:

механізмом взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на існуючу та майбутню організацію управління;

своєчасним використанням сприятливих зовнішніх і внутрішніх чинників для виходу підприємства зі стану кризи та можливостей усунення негативного впливу кризи;

вмінням швидко пристосовуватися до зміни політичних, економічних, демографічних, технологічних і соціальних наслідків, викликаних військовими діями.

3. В умовах військової невизначеності менеджери повинні формувати систему антикризового управління у складі загальної структури управління, яка буде найбільш ефективною в умовах кризового стану та враховувати специфіку діяльності підприємства.

4. Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством ґрунтуються на аналізі фінансово-господарського

стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутство, а також підвищити ефективність його діяльності.

5. Розглянута економічна характеристика та організаційна структура управління ТОВ «Укрторгтара», в ході чого встановлено, що це виробник паперової та поліетиленової продукції, характерними особливостями якого є екологічна чистота, бездоганна якість і обов'язкова сертифікація.

6. Встановлено, що організаційна структура управління не відповідає умовам виживання та боротьби у період військового часу: адже висуваються високі вимоги до керівника та відсутні спеціалісти з функцій антикризового управління.

7. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» дав змогу зрозуміти, що:

до початку повномасштабного вторгнення підприємство розвивалось, зміцнювало фінансову стійкість та нарощували доходи, про що свідчать ріст валового прибутку (130,3%) та чистого прибутку (+233,19%);

з лютого 2022 року ситуація різко погіршилась в 2022 році, відбулося різке скорочення обсягів замовлень на продукцію ТОВ «Укрторгтара» на 9,81%, що вплинуло на зменшення собівартості реалізованої продукції на 5,67%, що викликано невизначеністю у соціально-економічному розвитку України, яка спричинена війною. В результаті, темп скорочення валового прибутку в 2022 році в порівнянні з 2021 року склав 40,61%. Відповідні негативні тенденції можемо спостерігати і по чистому прибутку в 2022 році, темпи падіння якого склали 99,56%.

8. Проведена оцінка стану виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах військового часу дозволила констатувати наявність кризових ознак, а саме:

зниження рівня результативності в управлінні виробництвом;

значні грошові кошти підприємства протягом аналізованого періоду відволікалися з господарського обороту в дебіторську заборгованість та «заморожувалися» в запасах;

значне збільшення частки поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, свідчить про зниження зазначеної розрахункової дисципліни з постачальниками;

розраховані показники ліквідності свідчать про загальну тенденцію погіршення її стану;

розрахований трикомпонентний показник фінансової стійкості свідчить, що станом на 31.12.2022 р. став кризовий стан;

ефективність ресурсів, продукції та продажів суттєво знизилася, про що свідчать розраховані показники рентабельності в 2022 році.

9. Потенціал виживання (самозбереження) виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах активних бойових дій, оцінено як задовільний, тобто такий який на коротку перспективу під час активних бойових дій дозволив існувати підприємству. Проведена діагностика дозволила визначити домінуючі фактори позитивного впливу на потенціал підприємства:

достойний рівень стану та ефективності використання основних засобів, які зношені лише на 22-24%, тому не є застарілими і не потребують негайного оновлення та модернізації;

ефективно впроваджена у 2021р програма управління основними засобами підприємства, яка дозволила ввести в експлуатацію в 2022 році унікальне обладнання, що здатне виробляти значні та якісні обсяги паперової та поліетиленової продукції в стислі терміни;

чітка відповідність виробничої та збутової програм на підприємстві, оскільки аналіз довів, що керівництво підприємства проводить політику жорсткого контролю та ретельно узгоджує ці дві основні програми діяльності підприємства;

стійкий фінансовий стан та нарощування підприємством можливостей фінансово-виробничих потужностей протягом попередніх трьох років 2019-2021рр.

10. Аналіз факторів зовнішнього середовища системи формування антикризового управління дозволив дослідити та систематизувати важливі чинники мікросередовища, що впливають на систему антикризового управління виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», якими є: покупці, продавці (постачальники) конкуренти та цільова аудиторія.

11. Визначено домінуючі фактори негативного впливу зовнішнього макросередовища на систему формування антикризового управління, спричинені війною в 2022 році:

втрата ключових сегментів на внутрішньому й зовнішньому ринках паперової та поліетиленової продукції;

нестача енергоносіїв та палива для виробництва;
критичне порушення логістики та ланцюгів поставок як імпортової, так і вітчизняної сировини;

фінансові обмеження;

скорочення внутрішнього споживчого попиту;

відток та нестача висококваліфікованої робочої сили.

12. Розрахунки інтегральних показників ймовірності банкрутства за більшістю відомих моделей, засвідчили наявність кризових симптомів та кризових явищ на виробничому підприємстві ТОВ «Укрторгтара», що обумовлено об'єктивним чинником - війною, подолати наслідки якої на підприємстві повністю неможливо.

13. Проведені розрахунки дозволили скласти кризове поле ТОВ «Укрторгтара», яке засвідчило, що підприємство знаходиться в глибокій фінансовій кризі, та за підсумками 2022р. намітилися негативні зрушення. При збереженні виявлених негативних тенденцій в недалекому майбутньому (1-2 роки) перед підприємством гостро постане питання загрози банкрутства, тому

для відновлення рівноваги необхідно впровадити систему антикризового управління

14. SWOT-аналіз дозволив виявити слабкі та сильні сторони, а також встановити загрози підприємства та можливості виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», що дозволило швидко визначити ефективні інструменти антикризові програми та стратегії.

15. Проведена діагностика та виявлення відхилень у діяльності виробничого підприємства ТОВ «Укрторгтара», дозволила нам виокремити наступні напрями стабілізації діяльності в системі антикризового управління як ключові елементи антикризової програми: організаційний, маркетинговий, виробничий, фінансовий та кадровий.

Організаційний: покращення системи менеджменту підприємства, удосконалення організаційної структури шляхом спрощення та оптимізації, а також залучення антикризового менеджера та формування команди реагування та реабілітації з існуючого персоналу.

Виробничий: зниження собівартості продукції; завчасний пошук альтернативних постачальників; зменшення залежності від імпортних компонентів, ефективна консолідація, планування та оптимізація закупівель, за можливості та наявності обґрунтованої економічної доцільності – аутсорсинг; уніфікація, зниження відсотку браку; випуск нових видів продукції, у тому числі – випуск продукції, яка необхідна для військових, а саме виготовляти одноразову харчову упаковку для армії, тероборони, закладам медицини та харчування.

Фінансовий: оптимізація фінансових потоків; забезпечення ліквідності та фінансової стійкості; здійснення інвестиційної діяльності.

Кадровий: формування системи управління персоналом, що спрямована на зниження психологічної та соціальної напруги, результативну мотиваційну політику, економічну доцільність, взаємозамінність персоналу.

Маркетинговий: оптимізація асортименту; виокремлення фокус-групи та її розширення, пошук альтернативних напрямків збуту товару (у тому числі – логістичних).

16. Запропонована вдосконалена система антикризового управління виробничим підприємством ТОВ «Укрторгтара» в умовах війни, яка допоможе як налаштувати і адаптувати бізнес до воєнних умов, так і сформулювати систему виявлення та недопущення нових локальних кризових явищ.

17. Враховуючи те, що воєнна криза має свої відмінності від традиційної, основні елементи системи антикризового управління підприємством також набувають особливостей свого функціонування у воєнний період. Серед них: мета, основні завдання, принципи, діагностика, стратегії, методи та заходи антикризового управління. Вагому роль відіграють тактичні методи, які спрямовані на швидке покращення фінансових та економічних показників підприємства, зокрема найбільш популярними з усіх є даунсайзинг, аутсорсинг та регуляризація.

18. Після адаптації та налагодження функціонування підприємства ТОВ «Укрторгтара» в умовах війни можуть бути застосовані різні стратегії антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні. Підприємництво, господарство і право, 2009. № 10. С. 216– 218.
2. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
3. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні : монографія /Л. О. Лігоненко, О. О. та ін. Київ : КНТЕУ, 2011.348 с.
4. Барановська О.М. Аналіз фінансового стану як інструмент запобігання кризі та виведення підприємства з неї. Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури., 2008. № 12. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vpabia/2008_12stat/UDK%20334.htm.pdf.
5. Бесєдін М. О. Основи менеджменту : підручник. Київ, 2005.
6. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга, 2008. 722 с
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Атіка, 2010. – 528 с.
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
9. Васильєва Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління : монографія. Суми : Вид. «Ярославна», 2013. 488с.
10. Власюк В.Є. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний»).Мукачівський держ. ун-т. Економіка і суспільство, 2017. В.№12. С. 68-72.
11. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
12. Гордєєв В. І. Формування антикризового управління на підприємстві. Ефективна економіка №3. 2012. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1032>
13. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. За № 436-IV

// Відомості Верховної Ради України . 2003. № 18 – 22 – Ст. 113.

14. Гринчуцький В. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання . Інноваційна економіка. - № 3 (22). 2011.С. 28-33.

15. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві . Економіст. 2013. № 8. С. 51-53.

16. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. Ефективна економіка.2013. №11. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2467>

17. Данілов О.Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посіб.– Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 256 с.

18. Державний комітет статистики. URL :<http://www.ukrstat.gov.ua/>.

19. Дорашук Г.А. Антикризове управління підприємством. Київ : Кондор, 2017. 332 с.

20. Єпіфанова, І. Ю., Оранська, Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство.2016. Вип. 2. С. 265–269. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf.

21. Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП, 2014. Вип. 42(3). С. 167-175.

22. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навчальний посібник. Київ. КНЕУ, 2005. 252 с.

23. Коваленко, В. В, Суганяка, М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності : методи та інструменти оцінювання : монографія / В. В. Коваленко. Одеса, 2013. 381 с

24. Ковтун О.І. Стратегія підприємства . Київ. : Кондор, 2016. 324 с.

25. Конституція України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

26. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Економічний аналіз, 2011. В.8.Ч.2. С. 208-211.

27. Кравченко В.О. Менеджмент : навчальний посібник. Одеса :

Атлант, 2013. 165с.

28. Кравченко О.В. Антикризове управління підприємством. URL : http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_035.pdf

29. Кузнецов Є. С. Суть антикризового управління та принципи його здійснення. Ефективна економіка. №10. 2012. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.

30. Кунденко А.В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством. Науковий вісник ЧДІЕУ, 2012. №3 (15). С. 130-137.

31. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство, 2017. Випуск № 8. С. 278-281.

32. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник . Київ : нац. торг.- екон. ун-т, 2005. 824 с.

33. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства : Актуальні проблеми економіки. Одеса, 2011. №1. С. 126–135.

34. Макаровська Т.П. Економіка підприємства : навч. Посібк. : МАУП, 2007. 304 с.

35. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством : Інноваційна економіка. № 1 (39). Суми, 2013. С. 102-105.

36. Менеджмент організацій : Підручник. /за заг. ред. Л. І. Федулової. Київ : Либідь, 2004. 448 с.

37. Мержа Н. В. Аналіз ймовірності банкрутства підприємств в економіці України. Актуальні проблеми економіки, 2005. №9 (51). С. 65 - 69.

38. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручн. Київ : Київ. нац. тогр.-екон. ун-т, 2008. 514 с.

39. Немцов В.Д. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. Київ, 2000. 248с..

40. Особливості сертифікації продукції в Україні. URL : <https>

[://www.legalalliance.com.ua/publikacii/osobennosti-sertifikacii-produkcii-v-ukraine/](http://www.legalalliance.com.ua/publikacii/osobennosti-sertifikacii-produkcii-v-ukraine/).

41. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики URL : <http://www.minagro.kiev.ua>.

42. Офіційний сайт Міністерства юстиції України URL : <https://usr.minjust.gov.ua/ua/home>.

43. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI зі змінами і доповненнями. URL : zakon1.rada.gov.ua.

44. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник Київ : КНЕУ, 2012. 528 с.;

45. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf.

46. Про патентування деяких видів підприємницької діяльності : Закон України від 23.03.96 № 98/96-ВР URL : http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=29822&cat_id=1398.

47. Про внесення змін до Податкового Кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності» : Закон України від 04.11.2011 р. №4014-VI. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=4014-17>.

48. Про ліцензування певних видів господарської діяльності : Закон України від 01.06.2000 №1775-III зі змінами і доповненнями URL : zakon1.rada.gov.ua.

49. Прохорова В.В. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством . Економіка і управління, 2013. № 2. С. 28-33.

50. Птащенко Л. О. Управління корпоративними фінансами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 296 с.

51. Семенов А.Г. Ключові аспекти антикризового управління підприємством . Київ. : Знання, 2007. 244 с.

52. Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових

стратегій підприємства та особливостей їх формування : Економіка і регіон, 2014. № 6. С. 47-53.

53. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 384 с.

54. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. осібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

55. Скребець І.В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства : Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2013. № 778. С. 206-211.

56. СМІДА URL : <http://smida.gov.ua>.

57. Стадник В. В. Менеджмент. Київ : Академ. видав, 2007. 472 с.

58. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії : Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг, 2020. № 70-71. С. 75-82.

59. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / Київ. Кондор, 2017. 176 с.

60. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства . Економіка України, 2003. № 8. С. 38–44.

61. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств. Київ : КНЕУ, 2006. 552 с.

62. Тітов М.І. Банкрутство : матеріально-правові та процесуальні аспекти. Харків : Консум, 2011. 192 с.

63. Україна : конкуренція на ринку сиру загостриться. URL : <https://shuvar.com/news/3605/Ukrayina:-konkurenciya-na-rynku-syru-zahostrytsya>.

64. Український ринок одноразового посуду. URL : http://kotly_opalennya.tilda.ws/page4765810.html.

65. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства : Економічний простір, 2010. № 37. С. 277-282.

66. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством . Київ :

МАУП, 2006. 256 с.

67. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза : природа, шляхи і методи її подолання : Економіка України, 2010. № 1.С. 4-18.

68. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. БізнесІнформ. 2019. № 5.С. 217–226. URL : https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf.

69. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дніпропетровськ : НМАУ, 2012. 188 с.

70. Штангерт А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : Знання, 2007. 335 с.

71. Яценко, В. М. Фінансовий аналіз : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / В. М. Яценко, О. М. Шинкаренко, Н. М. Бразілій; Мін-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2010. – 267 с.56.

72. Яценко В. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на підприємстві. URL : <http://naub.oa.edu.ua/>.

73. Z-модель Альтмана. Економічний портал. – [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/altman_z_model.html