МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Стратегічні вектори антикризового управління підприємством АТ «Мотор Січ»»

Виконав: студентка 2 курсу, групи 8.0723-фк
Спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
К.Є. Шкрьобка

Керівник д.е.н., професор Череп А.В.
Рецензент к.е.н., доцент Щебликіна І.О.

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2024 року

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

Шкрьобці Крістіні Єгорівні

1. Тема роботи: «Стратегічні вектори антикризового управління підприємством АТ «Мотор Січ»»
Керівник роботи: Череп Алла Василівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 29 грудня 2023 р. № 2252-с.

2. Строк подання студентом роботи: 11 листопада 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПАТ «Мотор Січ», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність та особливості антикризового управління підприємством; дослідити підходи до оцінки ефективності антикризового управління підприємством; здійснити організаційну характеристику та провести аналіз економічних показників діяльності ПАТ «Мотор Січ»; визначити напрями оптимізації механізму антикризового управління підприємством.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 2 рис., 11 табл. і 3 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп А.В., професор	05.08.2024 р.	05.08.2024 р.
2	Череп А.В., професор	09.09.2024 р.	09.09.2024 р.
3	Череп А.В., професор	03.10.2024 р.	03.10.2024 р.

7. Дата видачі завдання: 24 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2024 р. – 30.07.2024 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2024 р. – 04.08.2024 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2024 р. – 08.09.2024 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2024 р. – 02.10.2024 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2024 р. – 20.10.2024 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	21.10.2024 р. – 27.10.2024 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2024 р. – 10.11.2024 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2024 р.	виконано

Студент _____ К.Є. Шкрьобка
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А.В. Череп
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 83 с., 2 рис., 11 табл., 90 джерел, 1 додаток

Об’єктом дослідження є процеси оптимізації механізму антикризового управління підприємством ПАТ «Мотор Січ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації та вдосконалення антикризового управління з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення його фінансового стану.

Метою роботи є аналіз теоретико-методичних та організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємством ПАТ «Мотор Січ».

Завдання: 1) визначити сутність антикризового управління підприємством; 2) провести аналіз економічних показників діяльності; 3) розробити заходи щодо вдосконалення механізму антикризового управління підприємством.

Методи досліджень: логічного узагальнення, аналізу та синтезу пізнання, індукції та дедукції, порівняння, зведення, критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень, моделювання, екстраполяція, системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз.

Одержані результати та їх новизна: 1) розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємством в контексті специфіки теперішніх умов функціонування української економіки; 2) розроблено та обґрунтовано антикризову стратегію діяльності підприємства; 3) сформовано практичні рекомендації щодо впровадження стратегічних векторів розвитку підприємства; 4) обґрунтовано економічну ефективність впровадження розроблених заходів.

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо антикризового управління підприємством можуть бути використані в його

практичній діяльності.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, БАНКРУТСТВО, РИЗИК, ВИТРАТИ, ПРИБУТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ

SUMMARY

Qualification work: 83 p., 2 pic., 11 tables, 90 sources, 1 annex.

The object of research is the processes of optimizing the mechanism of crisis management of the enterprise PJSC “Motor Sich”.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of organizing and improving crisis management in order to increase the efficiency of the enterprise and improve its financial condition.

The purpose of the work is to analyze the theoretical, methodological and organizational provisions and develop practical recommendations for improving the efficiency of crisis management of the enterprise PJSC “Motor Sich”.

Objectives: 1) to determine the essence of crisis management of the enterprise; 2) to analyze the economic performance of the enterprise that was anasyzed; 3) to develop measures to improve the mechanism of crisis management of the enterprise that was anasyzed.

Research methods: during the research method of logical generalization, method of analysis were uded; method of synthesis of cognition, method of induction, method of deduction, method of comparison, summary, method of critical analysis and generalization of theoretical studies; during the research method of modeling, method of extrapolation were used; during the research method of graphical system, method of integrated and structural-functional approach, method of quantitative analysis were used.

The results and their novelty: 1) the recommendations for improving the effectiveness of enterprise crisis management in the context of the specifics of the current conditions of the Ukrainian economy; 2) an anti-crisis strategy for the analyzed enterprise has been developed and substantiated; 3) practical recommendations for the implementation of strategic vectors of enterprise development for the analyzed enterprise have been formed; 4) the economic efficiency of the implementation for the analyzed enterprise of the developed measures has been substantiated.

Practical significance of the results. The proposals for crisis management of an enterprise can be used in its practical activities.

CRISIS MANAGEMENT, BANKRUPTCY, RISK, COSTS, PROFIT, EFFICIENCY, FINANCIAL STABILITY

ЗМІСТ

ВСТУП 9
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 14
1.1 Система економічного управління підприємством: поняття, сутність, завдання та особливості її структури 14
1.2 Системи економічного управління підприємством 19
1.3 Стратегічне та антикризове управління розвитком підприємства: стратегічні вектори 24
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА 35
ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА 35
ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «МОТОР СІЧ» 35
2.1. Загальна характеристика за господарсько-правові засади функціонування ПАТ «МОТОР СІЧ» 35
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «МОТОР СІЧ» 39
2.3. Оцінювання ефективності управління діяльністю ПАТ «МОТОР СІЧ» 51
3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО 61
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «МОТОР СІЧ» 61
3.1 Пропозиції вдосконалення стратегічних векторів управління підприємством ПАТ «Мотор Січ» на основі розроблених показників на 2025/2026 роки 61
3.2 Пропозиції вдосконалення стратегічних векторів управління підприємством ПАТ «Мотор Січ» на основі зарубіжного досвіду 67
ВИСНОВКИ 71
СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ 75
Декларація академічної доброчесності здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ .. 99

ВСТУП

Економічні відносини сучасної України знаходяться у кризовому становищі, що зумовлений численними викликами, серед яких значне місце займають кризові явища на підприємствах, спричинені нестабільною макроекономічною ситуацією, геополітичними ризиками, впливом глобальних кризових процесів, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабними військовими діями. Загострення кризових явищ, зацікавленість у збереженні підприємств зумовлює необхідність виникнення та розвиток ефективного антикризового управління підприємства для забезпечення сталого розвитку підприємств.

Антикризове управління дозволяє не лише подолати негативні наслідки кризових ситуацій, а й створити передумови для стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства.

Актуальність даної теми полягає у тому, що в нестабільних умовах економіки країни антикризове управління стало критично важливим інструментом для забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу. Саме тому, питання вибору та розробки підходящого способу, методу та системи антикризового управління в цілому є актуальним і необхідним для підприємств в умовах нашого сьогодення.

У сучасній літературі питання здійснення антикризового управління підприємств досліджувалось у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема: Т. Авен, О.Ю. Амосов, Б.М. Андрушків, М.А. Бартон, М.В. Білошкурський, І.А. Бланк, Ю.О. Блинда, А. Бойн, М.К. Бондарчук, В.І. Борзенко, Б. Гайдзік, С.С. Гасанов, К.С. Головач, Т. Жак, О.М. Зборовська, С.М. Іванюта, П.Г. Ільчук, , В.А. Кан, О.А. Карпенко, Дж.А. Клер, О.В. Коваленко, О.І. Копилюк, В.М. Корженевська, Я.В. Котляревський, І.В. Кривов’язук, А.С. Крутова, І.О. Кульчій, В.Т. Кумбс, Л.О. Лігоненко, Ю. Лю, О.В. Манойленко, О.В. Мельников, І. Митрофф, Т.Л. Мостенська, Дж. Никодим, П.Г. Перерва, С.Т. Пілецька, Ч.М. Пірсон, М.К. Рогерс, Л.С. Ситник,

О.М. Скібіцький, О.Г. Старинець, Н. Танклевська, Г.В. Тельнова, О.О. Терещенко, С. Феловс, А.В. Череп, О.Г. Череп, А.Д. Чернявський, В. Шанкар, І.В. Шварц, А.М. Штангрет.

На підставі узагальненого аналізу науково-практичної літератури та враховуючи розмаїття наукових праць за даною тематикою, варто зазначити, що питань, пов'язаних з дослідженням систематизації підходів щодо сутності антикризового управління та питань застосування ефективного механізму антикризового управління у сучасних умовах, потребують подальшої розробки. Саме актуальність дослідженої сфери, наукова новизна та практична значимість дослідження цієї проблематики визначили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз теоретико-методичних та організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємством ПАТ «Мотор Січ».

Виходячи із поставленої мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- дослідити теоретико-методичні основи антикризового управління підприємством;
- розкрити сутність, принципи та основні підходи до антикризового управління в сучасних умовах;
- провести аналіз існуючих стратегій антикризового управління в сучасних економічних умовах;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності антикризового управління сучасних підприємств;
- провести комплексний аналіз фінансового стану та оцінити стан антикризового управління ПАТ «Мотор Січ»;
- визначити основні ризики та загрози, які спричиняють кризові явища на підприємстві;
- оцінити показники ліквідності та платоспроможності ПАТ «Мотор Січ»;

- визначити шляхи підвищення ефективності антикризового управління підприємством;
- сформувати практичні рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління підприємством;
- розробити стратегічні вектори розвитку, спрямовані на мінімізацію кризових ризиків;
- запропонувати заходи для стабілізації та розвитку підприємства в умовах невизначеності.
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів на основі зарубіжного досвіду.

Об’єктом дослідження є процеси оптимізації механізму антикризового управління підприємством ПАТ «Мотор Січ» в умовах сучасного економічного середовища України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації та вдосконалення антикризового управління з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення його фінансового стану.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії та практики антикризового управління підприємства. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень кваліфікаційної роботи; аналіз та синтез – для дослідження теоретичних аспектів, систематизації знань; індукція та дедукція – для формування висновків на основі вивчення окремих аспектів діяльності та узагальнення результатів; фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення – при оцінюванні фінансового стану підприємства; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків; моделювання – для побудови концептуальної моделі стратегічного антикризового управління; екстраполяція – для прогнозування тенденцій фінансового стану та визначення можливих кризових ситуацій;

графічний метод – для візуалізації результатів аналізу. Комбінація цих методів дозволяє комплексно дослідити проблему антикризового управління та розробити обґрунтовані рекомендації для підвищення його ефективності.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, дані фінансової звітності ПАТ «Мотор Січ», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні нових теоретико-методичних і практичних підходів до підвищення ефективності антикризового управління на прикладі підприємства ПАТ «Мотор Січ». Наукова новизна отриманих результатів визначається наступними основними положеннями:

- надано авторське визначення сутності поняття «стратегічні вектор антикризового управління підприємством»;

- запропоновано механізм антикризового менеджменту в контексті проведення організаційних змін, що дозволить уникнути більшості стратегічних помилок, акцентувати увагу на слабких місцях, існуючих можливостях з урахуванням специфіки теперішніх умов української економіки;

- розроблено та обґрунтовано впровадження антикризової стратегії діяльності підприємства;

- сформовано практичні рекомендації щодо впровадження стратегічних векторів розвитку підприємства;

- обґрунтовано економічну ефективність впровадження розроблених заходів, зокрема шляхом оцінки їхнього впливу на ключові показники діяльності підприємства.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації зроблять внесок у розвиток теорії та практики антикризового управління, що має значення як для ПАТ «Мотор Січ», так і для інших підприємств, які функціонують в умовах кризових явищ.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Система економічного управління підприємством: поняття, сутність, завдання та особливості її структури

Сучасні умови існування економіки ставлять підприємства перед викликами розвитку інформаційних технологій, зростання конкуренції, посилення глобалізації та частих криз. Сукупність всіх цих чинників вимагає від підприємств постійного вдосконалення системи управління. Вкрай особливої актуальності це набуває в умовах української економіки, яка характеризується нестабільністю та високим рівнем ризиків, з урахувань умов, в яких на зараз перебуває країна.

Управління підприємством як економічним об’єктом є однією з найважливіших складових економічної теорії та практики, оскільки підприємство виступає ключовим елементом економічної системи. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва організувати систему управління, яка забезпечує раціональне використання ресурсів, адаптацію до зовнішніх змін та досягнення стратегічних цілей. Система економічного управління підприємства є фундаментальною основою діяльності, оскільки вона формує механізми планування, організації, контролю та регулювання економічних процесів.

Управління підприємством – процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання [1, с. 54]**.**

Починаючи лише з початку XXI ст. поняття «економічне управління» було застосовано науковцями у спеціалізованій літературі. Але галузеві дослідження учених-економістів не надають остаточно узгодженої думки щодо

чіткого формулювання визначення цієї поняття економічного управління підприємством. Саме тому під час дослідження та вивчення цієї теми, слід аналізувати різні підходи та наукові бачення.

Існує велика кількість трактувань поняття «економічне управління підприємством». Л.П. Дядечко визначає економічне управління підприємством як перспективне (стратегічне), поточне та оперативне планування, а також організація і контроль за виконанням планів. А також визначає, що економічне управління будується на цілеспрямованих рішеннях, що приймаються на основі аналізу та багатоваріантних економічних розрахунків на майбутній (плановий) період з урахуванням індикативного планування, яке має характер рекомендацій (побажань) загальнодержавного або регіонального рівнів [2, с. 50] .

Економічне управління пов’язане з вирішенням проблем щодо забезпечення високоефективної діяльності підприємства та створення передумов для його розвитку і передбачає здійснення системного аналізу господарської діяльності підприємства, обґрунтування найважливіших параметрів його стійкого функціонування (обсягів виробництва продукції, форми організації виробництва, цін на продукцію підприємства, варіантів його матеріально-технічного забезпечення, внутрішніх нормативів використання різних видів ресурсів, планування та розподілу прибутку, резервів підвищення ефективності діяльності, інвестиційних проектів та ін.). [3, с.191].

Узагальнюючи поняття економічне управління підприємством в сучасних умовах можна стверджувати, що це ефективна система, здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. В такій системі отримання прибутку, слід, розглядати не як основну мету діяльності підприємства, а виключно як результат ефективного функціонування правильно побудованої управлінської системи**.** [4, с. 67].

Таким чином, сутність економічного управління підприємством розглядається через такі змістовні характеристики, як розроблення планів

роботи підприємства та заходів забезпечення їхнього виконання; сукупність економічних принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і персоналом; вид управлінської діяльності, спрямований на вирішення економічних завдань; наука про управління підприємством, напрям менеджменту, спрямовані на досягнення так- тичних і стратегічних цілей підприємства; про- цес впливу на елементи господарського механізму підприємства. [5, с. 564].

Аналіз наявних понять, трактувань та підходів до розкриття поняття та сутності економічного управління надає можливість зробити висновки щодо його основного завдання, яке полягає у раціональному використанні наявних ресурсів підприємства, розробки дієвих планів функціонування підприємства на довгострокові, так і короткострокові періоди, налагоджені внутрішньої взаємодії на підприємстві, розвитку зв'язків із зовнішніми партнерами.

Головним завданням економічного управління є забезпечення координації, взаємоузгодження та загальної спрямованості всіх видів діяльності на досягнення балансу в усіх сферах економічних відносин, що формуються в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності як у внутрішньому середовищі, так і з суб'єктами зовнішнього середовища. [6, с. 63].

Вітчизняні автори серед комплексу основних завдань економічного управління сучасним підприємством слід назвають такі:

- виявлення впливу внутрішніх якісних і кількісних взаємозв'язків ключових економічних параметрів діяльності підприємства на забезпечення його беззбитковості, прибутковості й самофінансування розвитку;

- діагностування зовнішнього оточення підприємства й біз-нес-відносин, визначення його конкурентного статусу та об-грунтування пропозицій щодо посилення ринкових позицій;

- системний аналіз господарської діяльності й фінансового стану підприємства;

- виявлення та кількісне обґрунтування резервів підвищення ефективності використання ресурсів;

- обгрунтування збалансованості обсягів випуску продукції за номенклатурними позиціями та асортиментним рядом з урахуванням ресурсних обмежень і цільових настанов;

- обгрунтування умов випуску продукції, оптимізації її якості; вибір економічно раціональної технологи, а також спеціалізаці та кооперування виробництва (ознес-відносини аутсорсинту, франчайзингу, лізингу тощо);

- обгрунтування рівня цін на продукцію підприємства та методів ціноутворення;

- обґрунтування доцільного співвідношення постійних і змінних витрат у собівартості кожної номенклатурної позиції продукції, обсягу її випуску й ціни, за яких досягаються беззбитковість і прибутковість;

- обгрунтування ефективності інвестиційних проектів і бізнес-планів підприємства;

- техніко-економічне обгрунтування й розробка стратегічних і поточних планів і бюджетів діяльності підприємства, аналіз і контроль їх виконання;

регламентація проведення робіт професіоналами й фахівцями з економіки підприємства, установлення та дотримання економічного порядку на підприємстві. [7, с. 157].

Як і будь яка система, система економічного управління підприємством має сою структуру, що включає в себе мету, об’єкт, суб’єкт, функції, складові і т.д.

Ураховуючи наявні напрацювання, концепція економічного управління підприємством полягає в такому:

1. Мета економічного управління – зростання цінності підприємства для усіх груп стейкхолдерів на довгостроковий період.

2. Об’єктом економічного управління є ресурси (залучення, використання)

та результати господарювання, інтегральні оціночні характеристики підприємства (ефективність господарювання, результативність управління,

фінансово-майновий стан, конкурентоспроможність, економічна безпека (ризикостійкість), цінність (вартість).

3. Суб'єкт економічного управління – економічна служба підприємства,

склад якої визначається складністю господарсько-фінансової діяльності підприємства та її ресурсного забезпечення, станом зовнішнього оточення.

4. Функції економічного управління: управлінський облік, економічний

аналіз, прогнозування та планування, регламентування та регулювання економічних відносин, персоніфікація відповідальності, колективне та індивідуальне мотивування, контролювання, моніторинг, діагностика.

5. Складові економічного управління: управління прибутком та факторами, що обумовлюють його розмір (закупівельною та збутовою діяльністю,

доходами та витратами, у т. ч. витратами на персонал, податками); управління фінансовим станом та факторами, що його обумовлюють (активами, у т. ч. основними засобами, нематеріальними активами, товарно-матеріальними запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими активами), власним та позиковим капіталом (у т. ч. кредиторською заборгованістю), інтегральними характеристиками – ефективністю господарювання, платоспроможністю, фінансовою стійкістю, конкурентоспроможністю, економічною безпечністю, ризикостійкістю тощо.

6. Система забезпечення економічного управління – організаційне, методичне, інформаційне, кадрове, фінансове, програмне забезпечення, яке використовується в процесі здійснення окремих складових економічного управління. [8, с. 191].

Підсумовуючи, слід зазначити, що система економічного управління є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства. Основне завдання полягає у раціональному використанні наявних ресурсів та у налагодженні бізнес-відносин із зовнішніми партнерами, які функціонують в однаковому ринковому сегменті, забезпечення стабільності, адаптація до змін у зовнішньому середовищі та підвищення

конкурентоспроможності. Таким чином, ефективна система економічного управління є основою довгострокової стабільності підприємства та його успішного розвитку в умовах ринкової економіки.

1.2 Системи економічного управління підприємством

Система економічного управління є складним комплексом елементів підприємства. Л. Дядечко трактує економічне управління підприємством як перспективне (стратегічне), поточне та оперативне планування, а також організацію і контроль виконання планів [9].

А. Гончаров та Н. Олейникова визначають економічне управління підприємством як науку управління підприємством, спрямовану на досягнення його стратегічних і тактичних цілей, яка зумовлена потребами сучасного етапу розвитку ринкової економіки [10. С. 58].

За визначенням П. Зозулі, це – сукупність способів і методів впливу на діяльність підприємства, спрямованих на реалізацію його економічних цілей та завдань шляхом порівняння реальних і необхідних ресурсних можливостей [11, с.5].

Отже, систему економічного управління підприємством слід визначати як комплекс елементів, які є взаємозв’язаними, забезпечують організацію, планування, моніторинг і контроль економічної діяльності підприємства з метою ефективного досягнення його стратегічних і тактичних бізнес цілей.

Ця система поєднує методи, моделі, процеси та інструменти, які спрямовані на раціональне використання ресурсів підприємства (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних) та підвищення його конкурентоспроможності.

Економічне управління підприємством у сучасних умовах – це комплексна та гнучка система, яка здатна забезпечити оперативну адаптацію компанії до змін у бізнес-середовищі. Вона орієнтована на максимальне

врахування запитів і задоволення потреб споживачів. При цьому отримання прибутку розглядається не як головна мета діяльності, а як природний наслідок ефективної роботи правильно організованої управлінської системи.

Сутність економічного управління підприємством можна визначити через такі ключові аспекти:

- розробка планів діяльності підприємства і заходів для їхньої реалізації;
- використання економічних принципів, методів, форм і засобів управління виробничими та кадровими процесами;
- здійснення управлінської діяльності для вирішення економічних завдань;
- застосування наукового підходу до менеджменту з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей;
- вплив на елементи господарського механізму підприємства для підвищення його ефективності.

Цей підхід акцентує увагу на тому, що економічне управління спрямоване на гармонізацію ресурсів і процесів для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей.

Спираючись на основні принципи функціонування системи економічного управління підприємством, а саме системний підхід, орієнтованість на визначені цілі, адаптивність до змін, раціональність та інноваційність, слід зазначити її основні функції:

- планування – розробка стратегічних, тактичних і оперативних планів діяльності підприємства;
- організація – формування структури підприємства, розподіл обов’язків і ресурсів;
- мотивація – створення стимулів для підвищення продуктивності праці персоналу;
- контроль – моніторинг виконання планів, оцінка відхилень і вжиття коригувальних заходів;

- регулювання – управління економічними процесами для досягнення заданих результатів.

Розглядаючи систему управління підприємством зазвичай виокремлюють три види функціонального управління:

1) організаційне,

2) виробниче

3) та економічне.

Організаційне управління:

1. Вибір форми організації управління підприємством і виробництвом.

2. Визначення відносин і зв’язків між структурними підрозділами підприємства.

3. Визначення функцій кожного елемента структури для підтримання нормальної діяльності підприємства.

4. Розподіл основних функцій управління між управлінськими підрозділами та окремими працівниками підприємства.

5. Забезпечення необхідної координованості дій підрозділів підприємства.

6. Підбір, розстановка та навчання кадрів.

7. Здійснення контролю за якістю та ефективністю роботи підрозділів управління підприємством.

8. Формування механізму відносин з іншими організаціями, постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих, зі споживачами продукції, джерелами фінансування

Виробниче управління:

1. Управління розвитком підприємства (розширення асортименту продукції

за рахунок випуску якісніших виробів, тобто поліпшення їхніх якісних та споживчих характеристик, застосування вдосконалених технологій виготовлення продукції, автоматизації виробництва).

2. Підвищення конкурентоспроможності продукції.

3. Забезпечення більш ефективного використання устаткування, наявних

виробничих площ.

4. Систематичний контроль технічного стану устаткування, забезпечення його технічного обслуговування й ремонту.

5. Забезпечення підвищення продуктивності праці основного та допоміжного персоналу.

6. Зниження усіх видів виробничих витрат.

7. Оптимальне планування, чіткий облік та нормування основних технологічних операцій.

8. Управління технологічною підготовкою виробництва продукції.

9. Оперативне диспетчерське регулювання усіх матеріальних потоків і технологічних операцій, починаючи від складів із сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, і закінчуючи процесами збирання, контролю готової продукції та її виходом з виробничих цехів на склад готової продукції

Економічне управління:

1. Виявлення впливу основних економічних показників (обсягу випуску продукції, постійних та змінних витрат, ціни, прибутку) на забезпечення беззбитковості, прибутковості підприємства, його самоокупності та самофінансування розвитку виробництва.

2. Обґрунтування доцільності обсягів виробництва, співвідношення постійних та змінних витрат у собівартості кожного виду продукції.

3. Вибір найдоцільнішого варіанта оснащення підприємства машинами та устаткуванням.

4. Обґрунтування ефективності інвестиційних проектів з реконструкції підприємства, модернізації устаткування й оновлення продукції.

5. Пошук наявних резервів підвищення економічної ефективності виробництва.

6. Обґрунтування найраціональнішої для підприємства форми організації виробництва (кооперації, спеціалізації тощо).

7. Розробка шляхів поліпшення якості продукції. [8, с. 40].

Аналізуючи сучасні систем економічного управління підприємством, слід звертати увагу на особливості функціонування таких систем, адже вони стикаються із сьогоденними економічними реаліями. Тому, особливостями систем економічного управління є:

- високий рівень цифровізації, використання новітніх інформаційних технологій та автоматизованих систем управління;

- швидкі глобалізаційні процеси, які в свою чергу спонукають до врахування та імплементації міжнародних тенденцій і стандартів у процеси управління;

- антикризовий характер управління підприємством, який є індикатором здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім кризовим ситуаціям та станам.

Відповідно слід зазначити, що результативність впровадження системи економічного управління підприємством полягає у забезпеченні стабільного фінансового стану, що є основою його функціонування та розвитку. Для досягнення цього необхідно оптимізувати організаційну структуру підприємства, модернізувати інформаційну систему управління та інтегрувати передовий міжнародний досвід. Це сприятиме формуванню високоякісної та ефективної системи економічного управління, здатної відповідати сучасним викликам та підтримувати динамічний розвиток підприємства.

Отже, система економічного управління підприємством спрямоване на забезпечення його високоефективної діяльності та створення умов для стійкого розвитку. Вона передбачає системний аналіз господарської діяльності, обґрунтування ключових параметрів функціонування, таких як обсяги виробництва, організаційні форми, ціноутворення, матеріально-технічне забезпечення, а також оптимізацію використання ресурсів. Особливу увагу приділяється плануванню прибутків, пошуку резервів для підвищення ефективності та оцінці інвестиційних проектів. Такий підхід забезпечує збалансованість операційних та стратегічних цілей підприємства, підвищуючи його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

1.3 Стратегічне та антикризове управління розвитком підприємства: стратегічні вектори

З огляду на нестабільні економічні умови розвитку підприємств та підприємницької діяльності в Україні, вкрай важливим є передбачення, контроль, менеджмент та подолання кризових ситуацій. Управління має бути ефективним та заздалегідь спланованим, адже ознаки кризового стану на підприємстві виникають залежно від інтенсивності впливу на суб'єкт внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть бути завчасно передбачені та попереджені. Таким чином, кожному підприємству, визначаючи свою систему економічного управління, слід звертати увагу на можливість використання стратегічного та антикризового управління розвитком підприємства.

Стратегічне та антикризове управління мають ключову роль у досягненні мети забезпечення підприємству здатність реагувати на зовнішні виклики, ефективно використовувати внутрішній потенціал і формувати конкурентні переваги. У сучасних умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища, такі адаптації управлінських підходів для забезпечення стабільності та сталого розвитку підприємства є обов'язковим.

Стратегічне управління визначається як реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [12, с. 103].

Вітчизняні вчені, надаючи тлумачення поняттю стратегічне управління зазначають, що це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів) [13, с. 150].

Стратегічне управління необхідно розглядати як управлінську діяльність, спрямовану на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільної, конкурентного ринкового середовища. У контурі стратегічного управління розглядаються завдання конструювання системи, здійснюється структурна адаптація керованої системи до зовнішніх і внутрішніх змін економічного середовища. У контурі поточного управління, суб'єкт управління діє в рамках побудованої системи і, відповідно, ним вирішуються завдання вибору і коригування значень керованих параметрів діючої системи, тобто вирішується завдання параметричної адаптації [14, с. 301] .

Узагальнюючи погляди вчених-економістів на головну концепцію управління стратегічним розвитком підприємства, Д. М. Демченко та О. М. Пєтухова, зазначають, що вона виражається в таких рисах її застосування:

- взаємозв'язку системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності організації, що можна визначити як відкриту соціально-економічну систему. Використання лише одного з вище перелічених підходів не дає можливості досягти потрібних результатів, а поєднання тріади підходів дозволяє досягти ефекту синергії і забезпечити ефективний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі;

- визначення умов, в яких здійснює діяльність підприємство та ідентифікація основних екзогенних факторів впливу. Це дає змогу розробляти відповідні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відмінні одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища організації;

- необхідність збору різних видів інформації та формування відповідних баз даних. Аналіз та застосування отриманої інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та сформувати послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

- прогнозування впливу рішень, що приймаються, і як наслідок, можливість впливати на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

- застосування відповідного інструментарію та методичного забезпечення розвитку підприємств: цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю. [15].

Невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством є стратегічне планування. Це процес формування, оцінювання і прийняття стратегій розвитку бізнесу. Стратегічні плани базуються на прогнозуванні майбутнього стану підприємства і зовнішнього середовища, їхнім призначенням є мобілізація ресурсів і координація діяльності всіх підрозділів підприємства в напрямку досягнення заявлених довгострокових цілей. [16].

Дж. Брайсон визначає стратегічне планування, як таке, що включає різноманіття видів планової діяльності фірми: у стратегічному плані маються на увазі плани різної періодичності – довгостроковий, середньостроковий, короткострокові, поточні; а також різних функцій – маркетингові, виробництва, персоналу й ін [17].

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації [18].

Слід визначити основні етапи стратегічного планування на підприємстві:

Етап 1. Оновлення формулювання цілей та задумів. Основна мета та задуми підприємства розглядаються та коригуються не рідше одного разу на рік. Це здійснює Засновник, перш ніж розробляється стратегічний план. Уточнене формулювання має бути опубліковане у документі з аргполітики, і Засновник повинен повідомити про такі зміни співробітникам підприємства.

Етап 2. Виявлення ситуації та справжнього «чому». На цьому етапі Засновник розробляє ідеальну картину всього підприємства, визначає, у чому полягає найбільше відхилення від ідеальної картини та збирає дані, щоб виявити причину існування цього відхилення – справжнє "чому".

Етап 3. Формування задуму плану. Засновник проводить мозкові штурми, щоб сформувати задум, який ляже основою стратегічного плану. Учасниками

таких мозкових штурмів будуть члени Виконавчої та Рекомендаційної ради, а також провідні співробітники підприємства, здатні мислити масштабно та знаходити рішення.

Етап 4. Упорядкування стратегічного плану. На основі сформульованих на попередньому етапі задумів та планів Керівник Служби стратегічного управління складає стратегічний план з урахуванням наявних ресурсів та особливості діяльності.

Етап 5. Упорядкування програм. Перший крок цього етапу — після презентації стратегічного плану, відповідальні за його розробку керівники (члени Виконавчої та Рекомендаційної ради) вивчають розроблену на попередньому етапі стратегію (мети, задуми, ідеальну картину, плани). Контрольний аркуш щодо покращення розуміння стратегічного плану, його задуму, мети, ідеальної картини складає та оновлює для кожної нової публікації Адміністратор секції внутрішнього навчання. Він же проводить навчання керівників, перш ніж вони будуть приступати до написання програм.

Другий крок — призначені відповідальним за розробку стратегічного плану. Відповідальні за програми формулюють головне завдання для кожної програми та встановлюють період часу, коли ця програма має бути розпочата та завершена. Завдяки цьому стає зрозуміло, які програми мають бути написані та затверджені насамперед.

Третій крок — відповідальні за програми у групах із провідними співробітниками потрібних напрямів розробляють ті програми, виконання яких має розпочатися протягом двох місяців із публікації стратегії підприємства. Складені програми передають на затвердження Виконавчій раді, яка після власного затвердження отримує схвалення програм у Засновника. Цей крок завершено, коли програми отримали схвалення Засновника та були взяті на контроль Керівником Служби стратегічного управління. Схвалена програма, завірена підписом Засновника.

Етап 6 - Контроль за виконанням програм. Контроль є найважливішим елементом стратегічного управління та необхідною умовою існування системи стратегічного планування [19, с. 242].

Визначаючи роль стратегічного управління в розвитку підприємства, слід зазначити, що ефективне стратегічне управління дозволяє адаптуватися до динамічного середовища, зберігати конкурентоспроможність, запобігати ризикам і створювати умови для довгострокового розвитку.

Окрім стратегічного управління підприємством, окремо та у взаємозв'язку слід розглядати антикризове управління, як систему попередження та подолання кризових ситуацій діяльності бізнесу.

Своєчасна реакція на сигнали про можливе виникнення кризи на підприємстві передбачає розроблення відповідних управлінських рішень, спрямованих або на посилення сильних сторін ведення бізнесу суб'єкта, або на послаблення негативних впливів, зумовлених економічними явищами і процесами, що відобразилися на результатах діяльності підприємства в бік погіршення. [20].

Надаючи визначення поняттю антикризове управління, слід спиратись на основні вагомі праці по вивченню цього питання. Так, А.В. Череп визначає антикризове управління як систему управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки. Воно повинно охоплювати усі стадії розвитку кризового процесу, його профілактику, попередження й подолання. Узагальнюючи, антикризове управління – це процес запобігання або подолання кризи підприємства. У цьому визначенні об'єднані дві складові антикризового управління: запобігання і подолання кризових явищ. [21, с. 165].

Особливість антикризового управління виявляється в об'єднанні в систему діагностики, попередження, подолання кризи, стратегії реструктуризації і застосування нестандартних методів в управлінні персоналом. З цих позицій антикризове управління представляється як

конструктивна реакція на виявлені в результаті діагностики зміни, що загрожують банкрутством або порушенням нормального функціонування [22].

Основними рисами антикризового управління є :

– 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 відображує 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.

До основних принципів, на яких повинна базуватись система антикризового управління, слідує віднести:

1) рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;
2) терміновість реагування на різні кризові явища;
3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;
4) повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи. [23, с 45-49].

Аналізуючи поняття, риси, принципи та основні цілі антикризового управління, слід визначити найбільш типові антикризові рішення для суб’єктів господарювання:

1) пропозиції суттєвих змін щодо діяльності підприємства, наприклад переосмислення місії та цілей компанії, переорієнтація на нові ринки збуту товарів і послуг або постачання сировини та матеріалів, упровадження новітніх

концепцій управління та формалізованого довгострокового планування, аутсорсинг;

2) зміни в організації фінансового менеджменту, включаючи диверсифікацію діяльності підприємства, реорганізацію форми ведення бізнесу через злиття або поглинання, залучення додаткового капіталу, відстрочення та пролонгація погашення фінансових зобов'язань, зниження витрат, придбання нових технологій для виробничого процесу, здійснення реінвестицій, зміни цінової політики;

3) перегляд мотиваційних заходів персоналу в напрямах створення нових заохочувальних схем для працівників, підвищення рівня компетенції менеджерів, модульна система компенсації вільним часом, формування корпоративної культури, стимулювання командної роботи, зміни організації праці, а також застосування непопулярних кроків: скорочення зайнятості та зниження зарплати;

4) посилення контрольних функцій на підприємстві, а саме: здійснення додаткового фінансового моніторингу, систематичний контроль над виконанням поставлених завдань, упровадження системи управління якістю товарів та послуг, посилення відповідальності кожного працюючого за кінцевий результат, ревізія діяльності виробничих одиниць незалежно від ступеня їх самостійності тощо. [24].

Проаналізовані заходи є базою для визначення виду подальшої антикризової стратегії підприємства. З метою коректного обрання антикризовою стратегії розвитку підприємства, слід правильно визначити каталізатори розвитку кризового стану, а саме причини, ступінь кризи, способи, методи та джерела подолання кризи, які може бути застосовано конкретним підприємством в персоналізованому випадку. ’

Беручи до уваги окремі показники кризового становища, можна виділити такі типові стратегії для підприємств:

– реструктуризація;

– зростання;

– ліквідація.

Стратегія реструктуризації орієнтована на стабілізацію фінансового стану кризового суб’єкта з отриманням у перспективі конкурентних переваг.

Стратегія зростання полягає у застосуванні агресивних заходів щодо поліпшення або посилення конкурентних позицій підприємства, що має відобразитися у збільшенні ринкової вартості організації. «У часи кризових нелінійних періодів частіше виникають вікна можливостей, тож сучасні непрості процеси в країні та світі можуть грати роль не перешкод, а мотиваторів розвитку» [25].

Ліквідаційна стратегія – це стратегія, яка допускає банкрутство підприємства за умові обґрунтованої неможливості відновити платоспроможність боржника. [24].

Антикризове управління підприємством, по своїй суті мікроекономічна категорія, яка характеризує фінансово-господарські процеси на рівні підприємства й спрямоване на застосування заходів задля оздоровлення фінансового стану. Порушення на мікрорівні можуть створювати економічні, фінансові й соціальні проблеми на макрорівні. Тому, за умови формування та використання напрямів стратегії антикризового управління здійснюється подолання негативних наслідків у фінансовому становищі підприємства й вирішується проблема попередження банкрутства. В системі вибору стратегії антикризового управління підприємством, окрім теоретичного, методичного та практичного забезпечення управлінських рішень, особливу увагу необхідно приділяти питанням удосконалення методичного забезпечення діагностування фінансово-економічних показників (розрахунок коефіцієнтів ліквідності і наявності власних коштів, коефіцієнтів збалансованості структури оборотних активів, ліквідності капіталів залежно від кризової ситуації і ступеня її впливу задля підвищення об’єктивності результатів виникнення кризової ситуації й вибору інструментів впливу на них. [26].

Розглянувши стратегічне та антикризове управління у контексті розвитку підприємства, маємо можливість надати визначення поняттю стратегічних

векторів антикризового управління підприємством та визначити ключові вектори, спрямовані на забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Стратегічне управління формує базу для довгострокового зростання через визначення місії, стратегічних цілей і шляхів їх досягнення. Водночас антикризове управління забезпечує оперативну готовність до подолання негативних наслідків кризових явищ і створює умови для адаптації до змін зовнішнього середовища.

Отже, стратегічні вектори антикризового управління підприємством – це основоположні напрямки діяльності в управлінні будь-якого підприємства, які направлені на забезпечення фінансово-економічної стійкості, мінімізацію прояву та впливу кризових явищ, з урахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища та створення умов для подальшого розвитку підприємства.

Поєднання цих підходів дозволяє підприємству зберігати баланс між короткостроковими антикризовими заходами та довгостроковими стратегічними цілями, які спрямовані на:

- забезпечення фінансової стійкості;
- розширення ринкових можливостей;
- підвищення ефективності внутрішніх процесів;
- впровадження інновацій та сталого розвитку.

Стратегічні вектори розвитку включають ті складники, які допоможуть оптимізувати ресурси і підвищити стійкість до зовнішніх викликів. Їх реалізація забезпечує підприємству можливість не лише виживати у кризових умовах, а й досягати сталого розвитку у майбутньому.

На теперішній момент промислові підприємства функціонують в умовах високої складності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Таким чином, головною проблемою для підприємств є нестабільність діяльності, вплив змін макросередовища тощо. Загострення кризових явищ і зацікавленість у збереженні підприємств зумовили виникнення та розвиток антикризового управління. розроблення та дослідження системи антикризового

управління та профілактика кризових явищ є передумовою оздоровлення та підвищення темпів зростання української економіки, рівня життя населення тощо. антикризове управління має ґрунтуватися на ранній діагностиці кризових явищ і розробленні запобіжних антикризових заходів як інструментарію запобігання банкрутству [27, с. 279].

Висновки до розділу 1. У теоретичному розділі ми розглянули ключові аспекти теоретичних засад антикризового управління підприємством, визначивши його сутність, завдання, структуру та основні функції. Основними результатами аналізу:

Економічне управління підприємство є основою ефективного функціонування підприємства, що забезпечує раціональне використання ресурсів, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та досягнення стратегічних цілей.

Головним завданням економічного управління є координація всіх видів діяльності підприємства для досягнення балансу у фінансово-господарській діяльності.

Система економічного управління містить елементи організаційного, виробничого та економічного управління, кожен з яких виконує важливу роль у забезпеченні стійкості та розвитку підприємства.

Особливостями сучасної системи є цифровізація, адаптація до глобалізаційних процесів і акцент на антикризові механізми.

Стратегічне управління спрямоване на визначення місії, цілей і шляхів їх досягнення, забезпечуючи довгостроковий розвиток. Антикризове управління орієнтоване на передбачення, запобігання і подолання кризових ситуацій, що дозволяє підтримувати стабільність навіть у нестабільних умовах.

Антикризове управління – це управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації. Окрім того, антикризове управління представляє собою комплекс

інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, яке проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі.

Ґрунтуючись на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам, антикризове управління має за мету забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні метаморфози) через уведення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства.

Отже, ефективне управління підприємством забезпечується через поєднання стратегічних та антикризових підходів, що дозволяє підприємству одночасно досягати короткострокових і довгострокових цілей.

Основними векторами розвитку є інновації, диверсифікація, оптимізація ресурсів і підвищення стійкості до зовнішніх викликів. Тож, розглянувши це, можна підкреслити важливість системного підходу до управління підприємством, що є запорукою його конкурентоспроможності та стійкого розвитку у сучасних економічних умовах.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

2.1. Загальна характеристика за господарсько-правові засади функціонування ПАТ «МОТОР СІЧ»

Об’єктом дослідження було обрано ПАТ «МОТОР СІЧ» - одна з провідних у світі корпорацій з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків та вертольотів, а також промислових газотурбінних установок.

Історія підприємства почалася у 1907 році та нараховує вже більше 100 років. ПАТ «МОТОР СІЧ» випускає конкурентно спроможні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які представлені на світовому ринку. Діяльність підприємства, окрім національних стандартів, ґрунтується також і на міжнародних стандартах якості та сертифікації, що дозволяє «МОТОР СІЧ» працювати на світовому ринку авіаційної техніки. Продукція підприємства використовується на літаках та вертольотах в різних країнах світу. На світовому ринку ПАТ «МОТОР СІЧ» зарекомендувало себе як виробник продукції з високими технічними характеристиками на сертифікованій виробничій базі. Підприємство втілює у життя інженерні ідеї спираючись на розроблені та вже існуючі сучасні технології. Окрім того, успішним підприємство робить унікальна виробнича база, ресурси та ефективна управлінська стратегія.

В рамках законодавства України підприємство реалізує заходи з прозорого корпоративного управління, запобігання корупції та дотримання трудового права.

Юридична адреса ПАТ «МОТОР СІЧ»: 69068, Запорізька область, м. Запоріжжя, Шевченківський район, проспект Моторобудівників, будинок 15.

Відповідно до Статуту Публічного Товариства «МОТОР СІЧ» (двадцять друга редакція), юридичну особу АТ "МОТОР СІЧ", код ЄДРПОУ 14307794, було зареєстровано 25.05.1994. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 280 528 650,00 [28].

Товариство створене та діє як публічне акціонерне товариство відповідно до Цивільного кодексу України та Господарського кодексу України, законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», інших законодавчих актів, нормативно-правових актів Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України, що регулюють діяльність Товариства.

Діяльність підприємства як публічного акціонерного товариства (ПАТ), забезпечує можливість відкритого обігу акцій на ринку, згідно з нормами українського законодавства.

Товариство створене з метою виробництва авіаційної техніки, продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, сільськогосподарської продукції, надання платних послуг населенню, ведення торговельної, комерційної, інвестиційної і зовнішньоторговельної діяльності та одержання прибутку. Діяльність ПАТ «Мотор Січ» спрямована на одержання прибутку та подальший розвиток підприємства, при чому не тільки усередині України, а й за кордном.

Місією ПАТ «Мотор Січ» являється забезпечення високоякісного, конкурентоспроможного виробництва авіаційної техніки, а також продукції виробничо-технічного призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, надання платних послуг населенню, ведення торговельної, комерційної, інвестиційної і зовнішньоторговельної діяльності та отримання прибутку.

Діяльність Товариства спрямована на подальший його розвиток, одержання прибутку на вкладений капітал як в України, так і за її межами.

Предметом діяльності Товариства є: Авіаційна промисловість.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД

- Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування (30.30)

- Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у. (25.99)

- Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів (27.11) [28].

Основною продукцією, що випускається досліджуваним підприємством є:

● авіаційні двигуни;

● вертольоти;

● головні вертолітні редуктори;

● промислові установки;

● товари народного споживання;

● верстати [29].

Важливо зауважити, що на підприємстві реалізований повний цикл створення авіадвигунів, а саме від розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації і ремонті. «Мотор Січ» випускає більше 60 типів і модифікацій двигунів для більше 80 видів літаків і вертольотів різного призначення.

Окрему увагу слід приділити Органами ПАТ «МОТОР СІЧ»:

а) загальні збори – вищий орган Товариства;

б) наглядова рада – контролюючий та регулюючий орган Товариства; в) рада директорів – виконавчий орган Товариства;

г) ревізійна комісія – контрольний орган Товариства [28].

До організаційної структури підприємства входить біля 50 основних та допоміжних цехів та понад 50 відділів, що безпосередньо пов’язані з основним виробництвом, а також більш 15 відділів, що непов’язані з основним виробництвом.

ПАТ «Мотор Січ» приділяє значну увагу розширенню ринків збуту, що є одним із ключових завдань для забезпечення довгострокового розвитку компанії. Для реалізації цієї мети підприємство активно розвиває напрямок розробки, модернізації та ремонту вертольотів у рамках власної вертолітної програми. Це дає змогу не лише входити до нових ринкових ніш, але й зміцнювати позиції компанії на міжнародному ринку авіаційної техніки.

На теперішній момент, з урахуванням складних обставим, які склалися в країні, а саме повномасштабною агресією, ПАТ «МОТОР СІЧ» характеризується як стратегічно важливий для України у контексті обороноздатності та промислового потенціалу об’єкт економіки. Підприємство зіткнулося зі значними змінами та викликами, які обумовлені внутрішніми і зовнішніми факторами, зокрема націоналізацією та змінами у власності через стратегічну необхідність для держави.

В сучасних реаліях основою довгострокової стратегії є зростання через диверсифікацію виробництва, що включає:

- розробку конкурентоспроможної продукції – створення сучасних авіаційних і вертолітних технологій, здатних задовольняти глобальні потреби.

- розширення ринків збуту – вихід на нові ринки в Азії, Африці, Латинській Америці та інших перспективних регіонах.

- ефективність маркетингової діяльності – оптимізація рекламних і просувальних кампаній для підвищення впізнаваності бренду.

- технічна адаптація виробництва – впровадження високотехнологічного обладнання, що підвищує продуктивність та якість продукції.

- менеджмент якості – створення ефективної системи управління якістю, що відповідає міжнародним стандартам.

Отже, ПАТ «МОТОР СІЧ» є одним з найбільших виробників авіа продукції в Україні та спеціалізується на виробництві авіаційних двигунів, вертольотів, головних вертолітних редукторів, промислових установок, товарів народного споживання та верстатів. Наразі «Мотор Січ» перебуває в перехідному стані, орієнтованому на забезпечення потреб оборонної

промисловості України. Довгострокова стратегія розвитку передбачає посилення ролі підприємства в авіабудівній галузі та подальшу адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «МОТОР СІЧ»

Фінансово-економічний стан є однією з найважливіших характеристик фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства.

Фінансовий стан підприємства – це комплексна економічна категорія, яка взаємопов’язує фінансові можливості підприємства з кінцевими результатами його господарювання, відображає ступінь ризиковості її здійснення, який залежить від оптимальності поєднання структурних елементів активів і пасивів.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. В першу чергу на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Як правило, що вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Неритмічність виробничих процесів, погіршання якості продукції, труднощі з її реалізацією призводять до зменшення надходження коштів на рахунки підприємства, в результаті чого погіршується його платоспроможність.

Існує і зворотний зв'язок, оскільки брак коштів може призвести до перебоїв у забезпеченні матеріальними ресурсами, а отже у виробничому процесі.

Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення

раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства.

Саме цим зумовлюється необхідність і практична значущість систематичної оцінки фінансового стану підприємства, якій належить суттєва роль у забезпеченні його стабільного фінансового стану.

Отже, фінансовий стан – це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства [30].

Виділяють задовільний та незадовільний фінансовий стан. У свою чергу вони визначаються як :

- задовільний фінансовий стан – той стан, якому характерне ефективне використання ресурсів, можливість повністю та у належний термін виконати свої зобов'язання; достатність власних засобів для уникнення високого ризику; гарантовані перспективи отримання прибутку;

- незадовільний фінансовий стан – той стан, що виражається у відсутності можливості повністю сплатити борги та зобов'язання, у неефективному використанні ресурсів і розміщенні засобів виробництва, їх іммобілізації. За незадовільним фінансовим станом, підприємство характеризує стан банкрутства, тобто нездатність підприємства відповісти за своїми зобов'язаннями. [31]

Стабільний фінансовий стан підприємства вказує на той факт, що підприємство вчасно виконує зобов'язання як перед персоналом, його партнерами так і державою. Така характеристика гарантує фінансову стійкість, стабільну платоспроможність та кредитоспроможність, рентабельності активів, власного капіталу, продажів та діяльності [16].

Фінансовий стан підприємства визначається такими елементами:

1. прибутковість роботи підприємства;

2. оптимальність розподілу прибутку, що залишився у розпорядженні підприємства після сплати податків і обов'язкових платежів;

3. наявність власних фінансових ресурсів не лише мінімально-необхідного рівня для організації виробничого процесу і процесу реалізації продукції;

4. раціональне розміщення основних і оборотних фондів;

5. платоспроможність та ліквідність.

Фінансовий стан підприємства треба систематично й усебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливить критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статиці за певний період, так і в динаміці – за ряд періодів, дасть змогу визначити "больові точки" у фінансовій діяльності та способи ефективнішого використання фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення [30].

Економічний стан підприємства – комплексне поняття, що характеризується забезпеченістю ресурсами, необхідними для нормальної виробничої діяльності всіх суб'єктів господарювання, доцільністю і ефективністю їх розміщення і використання, комерційними взаємовідносинами з іншими суб'єктами господарювання, стійкістю та платоспроможністю [32].

Економічний стан – одна з найважливіших характеристик діяльності підприємства. Він залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Оцінка економічного стану є важливим складником ефективного управління формуванням, розміщенням і використанням ресурсів підприємства [33].

Економічний стан підприємства є комплексною характеристикою, що відображає внутрішню ситуацію у забезпеченості матеріальними, трудовими й фінансовими ресурсами та рівня ефективності їх використання у співвідношенні з обсягами виробництва й реалізації продукції підприємства, а також у співвідношенні витрат і грошових надходжень від здійснення цих процесів.

Економічний стан підприємства неабияк формує його фінансово-економічну стійкість, ефективність функціонування загалом та конкурентоспроможність.

Отож, ці три результативні ознаки одночасно є й чинниками, котрі формують рівень економічного стану конкретного підприємства та створюють відповідний рівень його міцності. Зростання рівня міцності економічного стану підприємства цілком закономірно й обґрунтовано сприймати як покращання цього стану.

Тому економічний стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансово-економічних відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Аналіз економічного стану є одним з ефективних способів оцінки поточного становища, який відображає миттєвий стан господарської ситуації. Він дозволяє виділити найбільш складні проблеми управління наявними ресурсами, тобто таким чином мінімізувати зусилля по проведенню у відповідність цілей і ресурсів організації з потребами і можливостями сформованого ринку. Для цього потрібна постійна ділова поінформованість з відповідних питань, яка є результатом відбору, оцінки, аналізу та інтерпретації фінансової звітності.

Об’єктом економічного аналізу є конкретне підприємство, його структурний підрозділ чи фінансова операція [34, с. 68].

Фінансово-економічний стан підприємства є важливим показником його «ділового благополуччя», оскільки саме ця характеристика в цілому відображає як його успішність, так і його неуспішність в сучасному світі бізнесу. Безумовно, що позитивний фінансово-економічний стан підприємства є свідченням такої важливої ознаки як вдала реалізація його бізнес-рішень на основі правильно сформованої, загальної стратегії, а також даний аспект відображає й ефективність та чіткість здійснення комплексу управлінсько-організаційних дій та завдань разом із поєднанням гнучкої фінансово-економічної політики тощо. Зрозуміло, що будь-яка діяльність підприємства повинна бути «виміряна», тобто має бути

проаналізованою на основі застосування певних аналітичних методик та методів. Крім цього, використання оцінювання та аналізування як діяльності, так і загального стану підприємства сприятиме розробці ефективного прогнозу на майбутнє, який потрібен:

1) по-перше, щоб зрозуміти в якому напрямі повинне працювати підприємство й надалі (зміна, оновлення або переформування загальної стратегії діяльності; коректування наявної фінансово-економічної політики із врахуванням швидкозмінності умов бізнес-середовища; оновлення принципів щодо формування клієнтської бази (споживачів);

2) по-друге, щоб зуміти здійснити ефективний багатоваріантний прогноз (за кризових бізнес-умов – короткостроковий) для забезпеченості та підтримки діяльності підприємства із врахуванням елементів гнучкості та адаптації бізнесу, а також із можливістю швидкої трансформаційності власного функціонування за умов невизначеності;

3) по-третє, щоб сформувати реальну фінансово-економічну «картину» бізнесу та, на цій основі, побудувати можливі варіанти розвитку бізнес-подій та вибрати найбільш відповідну й реалізувати її в практичній діяльності підприємства [35].

Підсумовуючи, слід визначити, що під фінансово-економічним станом підприємства розуміють це сукупність показників, що характеризують результати господарської діяльності, фінансову стійкість, платоспроможність і рентабельність підприємства. Він відображає здатність організації ефективно використовувати свої ресурси для досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільності в умовах конкуренції.

Аналіз фінансово-економічного стану проводиться на основі даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів.

Використовуючи розробки вітчизняних і зарубіжних економістів для оцінки стану підприємства було проведено аналіз фінансової сфери.

Аналіз власного капіталу - дозволяє оцінити фінансову стабільність компанії, її платоспроможність, ефективність використання ресурсів та спроможність залучати додаткове фінансування (табл 2.1).

Власний капітал показує частину майна підприємства, яке фінансується за рахунок коштів власників і власних засобів підприємства. Він є не тільки основою для створення підприємства, але й стабільністю і продовженням його господарської діяльності. Враховуючи функції власного капіталу, можна зазначити, що його розмір визначає ступінь незалежності та впливу його власників на підприємство, а для кредиторів є показником відповідальності й стабільності підприємства. Чим більший власний капітал і менша кредиторська заборгованість, тим кращі стосунки в підприємства з різними юридичними й фізичними особами [36, с. 542].

Таблиця 2.1 – Порівняння показників левериджу, незалежності та стабільності протягом 5 років

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Рекомендоване значення
Фінансового левериджу	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	≤0,5
Фінансової незалежності	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	≥0,5
Фінансової стабільності	1,9	2,6	2,6	2,6	2,6	≥1

Створено автором на основі [29].

Входячи із наведених прорахунків, слід зазначити, що ПАТ «МОТОР СІЧ» має стабільні показники протягом 5 років, згідно даних фінансової звітності. Всі показники, окрім показника фінансової стабільності відповідають рекомендованим значенням, що свідчить про відносну фінансову стабільність підприємства.

Оцінювання ліквідності активів підприємства та його платоспроможності. Ліквідність підприємства відображає його здатність розраховуватися за своїми поточними зобов’язаннями наявними оборотними ресурсами шляхом швидкого

конвертування їх у грошові кошти, а платоспроможність виявляє здатність підприємства розраховуватися за власними поточними зобов'язаннями лише наявними на підприємстві грошовими коштами та їх еквівалентами. Тобто поняття ліквідності є ширшим, ніж поняття платоспроможності підприємства [37].

На цьому етапі аналізу вирішуються такі основні завдання:

– аналізуються оборотні активи;

– визначається рівень ліквідності активів;

– оцінюєтьсяплатоспроможністьпідприємства;

– визначається, як виконуються умови забезпечення фінансової рівноваги.

Активи, залежно від швидкості перетворення їх на грошові кошти, поділяють на 4 групи:

1.Найбільш ліквідні активи (А1) – грошові кошти в касі, на розрахунковому рахунку, валютному та інших рахунках, а також короткострокові фінансові вкладення.

2.Активи, які можна швидко реалізувати (А2) – дебіторська заборгованість та інші активи балансу.

3. Активи, які повільно реалізуються (А3) – статті другого розділу активу за відрахуванням витрат майбутніх періодів.

4. Активи, що важко реалізуються (А4) – переважно статті 1-го розділу активу балансу.

Пасиви балансу доцільно розбити (залежно від терміну їх сплати) також на

4 групи:

1. Найбільш термінові зобов'язання (П1) – до них слід віднести кредити та позики, не погашені в строк, а також розрахунки за товари, роботи, послуги, не сплачені в строк.

2. Короткострокові пасиви (П2) – уся короткострокова заборгованість за відрахуванням найбільш термінових зобов'язань.

3. Довгострокові пасиви (П3) – довгострокові кредити та позики. 4. Постійні пасиви (П4) – власний капітал.

Поточна ліквідність балансу підприємств визначається порівнянням окремих груп пасивів і активів.

Баланс вважається ліквідним, якщо виконуються такі нерівності:

$$А1 \geq П1;\ А2 \geq П2;\ А3 \geq П3;\ А4 \leq П4. \quad (2.1)$$

Вважається, що баланс має абсолютну ліквідність якщо виконуються всі нерівності, відносну ліквідність – якщо виконуються перші три, низьку ліквідність – якщо виконується лише дві нерівності, в інших випадках – баланс слід вважати неліквідним [38].

В практиці оцінки фінансово-господарської діяльності західних компаній широко використовується П’яти факторна модель Альтмана. Виділяють переваги застосування цієї моделі, а саме:

- простота й можливість застосування за наявності обмеженої інформації;
- порівнянність показників;
- можливість поділу аналізованих компаній на потенційних банкрутів та небанкрутів;
- висока точність розрахунків [39. с. 117].

На думку самого І.Е. Альтмана, модель може передбачити в 94% випадків банкрутство фірми, у 95% – віднести корпорацію до банкрутів або не банкрутів, передбачити банкрутство досить точно за два роки наперед.

Z-рахунок Альтмана має наступний вид:

$$Z = 1{,}2 \times K(1) + 1{,}4 \times K(2) + 3{,}3 \times К(3) + 0{,}6 \times К(4) + 0{,}999 \times К(5), \quad (2.2)$$

де К1 – частка оборотного капіталу в активах підприємства;

К2 – частка нерозподіленого прибутку в активах підприємства;

К3 – співвідношення прибутку від реалізації та активів підприємства;

К4 – співвідношення ринкової вартості звичайних і привілейованих акцій та пасивів підприємства;

К5 – співвідношення обсягу продаж і активів підприємства.

В залежності від значення “Z-рахунку” визначається ймовірність банкрутства підприємства (табл 2.2.) .

Таблиця 2.2 Шкала визначення фінансового стану підприємства за Альтманом

Значення Z-рахунку	Ймовірність настання банкрутства
Z < 1,8	Надзвичайно висока
1,8 < Z < 2,7	Висока
2,7 < Z < 2,9	Можлива
Z > 2,9	Низька

Розглянемо фінансовий стан підприємства ПАТ «МОТОР СІЧ» на основі фінансової звітності за Альтманом (табл 2.3)

Таблиця 2.3 - Фінансовий стан підприємства ПАТ «МОТОР СІЧ»

	2017	2018	2019	2020	2021
К1	0,7389	0,7152	0,7012	0,7227	0,7521
К2	0,6306	0,6525	0,646	0,6454	6,568
К3	1,98	1,20219	1,23717	1,34079	1,09758
К4	1,8258	2,6144	2,5559	2,5246	2,6303
К5	0,5181	0,464	0,3746	0,3614	0,3327
Z	5,6934	5,64829	5,51487	5,59489	11,38068

Створено автором на основі [29].

Аналізуючи отримані результати, слід зазначити, що показник Z за моделлю Альтмана свідчить про наявність дуже низької ймовірності настання банкрутства.

Окрім західноих моделей, слід зазначати також вітчизняну модель. Найбільш поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка.

Розроблена дискримінантна модель О. Терещенка має значні переваги над традиційними вітчизняними методиками. Зазначимо основні з них:

- зручність у застосуванні;

- при використанні вітчизняних статистичних даних врахована сучасна міжнародна практика;

- вирішення проблеми критичних значень показників, за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності;

- врахування галузевої специфіки підприємства. [40]

Модель Терещенка представляється у такому вигляді:

$$Z = 1{,}5К1 + 0{,}08К2 + 10К3 + 5К4 + 0{,}3К5 + 0{,}1К6 \quad (2.3)$$

Де К1 –відношення грошових надходжень до зобов'язань;

К2 –відношення валюти балансу до зобов'язань;

К3 –відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

К4 –відношення прибутку до виручки;

К5 –відношення виробничих запасів до виручки;

К6 –відношення виручки до основного капіталу [41, с. 38-44] (табл 2.4).

Таблиця 2.4 - Шкала визначення стану підприємства за моделлю О. Терещенка

Граничне значення коефіцієнта	Стан підприємства
0 < Z < 1	Існує загроза банкрутства
1 < Z < 2	Фінансова стійкість порушена
Z > 2	Банкрутство не загрожує

Давайте розглянемо показники фінансової звітності ПАТ «МОТОР СІЧ» на основі яких проводилось обчислення (табл 2.5)

Таблиця 2.5 - показники фінансової звітності ПАТ «МОТОР СІЧ»

	2017	2018	2019	2020	2021
грошові надходження	2756289	1446568	747190	1623002	1 092 085
зобовязання	9862024	7650614	7562802	7935983	8028723
валюта балансу	29243457	27652379	26892746	28 133 858	29 146 625
чистий прибуток	3104174	747353	-671792	636717	920 027
Середньорічна сума активів	29243457	27652379	26868222	27876768	28 133 858

прибуток	3104174	747353	-671792	636717	920 027
виручка	15150429	12831788	10074404	11326735	9 695 729
виробничі запаси	4218462	4607626	4739945	4 789 651	5 360 770
основний капітал	7033627	6553584	6826900	6 460 679	6 248 626

Створено автором на основі [29].

І з цього можемо визначити фінансового стану підприємства ПАТ «МОТОР СІЧ» на основі фінансової звітності за моделлю О. Терещенка (табл 2.6)

Таблиця 2.6 - фінансовий стан підприємства ПАТ «МОТОР СІЧ» за моделлю О. Терещенка

	2017	2018	2019	2020	2021
К1	0,28	0,19	0,10	0,20	0,14
К2	2,97	3,61	3,56	3,55	3,63
К3	0,11	0,03	-0,03	0,02	0,03
К4	0,20	0,06	-0,07	0,06	0,09
К5	0,28	0,36	0,47	0,42	0,55
К6	2,15	1,96	1,48	1,75	1,55
Z	2,83	1,18	-0,12	1,15	1,36

Створено автором на основі [29].

Аналізуючи отримані результати прорахунків діагностики банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка, слід зазначити, що протягом п’яти років роботи ПАТ «МОТОР СІЧ», підприємство мала різний стан підприємства від ситуації повної відсутності ймовірності банкрутства, до реальної загрози банкрутства та порушення фінансової стійкості. Відповідні зміни зазначені на діаграмі (рис 2.1):



Рисунок 2.1. - Шкала визначення стану ПАТ «МОТОР СІЧ» за моделлю О. Терещенка

Ефективність діяльності підприємства за будь-яких умов функціонування бізнес-середовища потребує постійного моніторингу та оцінки. Лише завдяки отриманим даним можна оцінити загальний фінансово-економічний стан підприємства, а також виявити його сильні та слабкі сторони. На основі цих результатів формується база для розробки ключових висновків і заходів, спрямованих на покращення поточної бізнес-ситуації.

Значну роль у цьому процесі відіграють аналітичні та прогнозні моделі, які дозволяють оцінити можливі альтернативні сценарії розвитку подій у майбутньому. Чим більш детально й професійно проведена фінансово-економічна діагностика діяльності підприємства, тим якіснішими та точнішими будуть прогнозні результати, що стануть основою для формування стратегій розвитку.

Цей підхід забезпечує підприємству можливість своєчасно реагувати на виклики середовища, підвищувати свою стійкість і забезпечувати стабільний розвиток.

Отже, в цілому, ґрунтуючись на показниках, відповідно до різних моделей оцінки фінансового стану підприємства та оцінки ймовірності

настання банкрутства, слід зазначити, що ПАТ «МОТОР СІЧ» має відносно стабільні показники, що свідчать про фінансову та економічну стабільність підприємства.

2.3. Оцінювання ефективності управління діяльністю ПАТ «МОТОР СІЧ»

В умовах нестабільності вітчизняного ринку та низької продуктивності більшості підприємств важливим завданням стає підбір методів оцінки ефективності управління діяльністю підприємств, які відповідали б специфіці діяльності організації та враховували динамічні зміни зовнішнього середовища. Цілеспрямований аналіз управління дає змогу не лише оцінити досягнення підприємства, але й визначити напрями для їх удосконалення та подальшого розвитку.

Досвід останніх років вказує на відсутність в Україні загальновизнаної системи комплексної оцінки ефективності управління. Крім того, не розроблено офіційних методик для визначення результативності діяльності управлінських служб. Науковці відзначають, що складність цих розрахунків зумовлена методологічними труднощами. Для отримання об’єктивної оцінки необхідно враховувати не лише кількісні, а й якісні показники, що додатково ускладнює процес. Також зміни у фінансово-виробничій діяльності підприємств часто зумовлені дією множинних факторів, що ускладнює ідентифікацію внеску кожного з них.

Така ситуація підкреслює важливість визначення результативності використання ресурсів, досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства можливо за рахунок оцінювання ефективності управління підприємством. Крім того, така оцінка виявляє здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Цей процес дозволяє виявити сильні сторони системи управління, виявити проблеми та запропонувати заходи для їх усунення.

Ефективність управління – відношення загальних результатів діяльності менеджерів – забезпечення раціональної побудови об’єкта управління, своєчасної розробки необхідних рішень і їх втілення, досягнення поставлених цілей, реалізації потенційних можливостей організації при оптимальному використанні ресурсів і з врахуванням ринкових потреб – до витрат, пов’язаних з отриманням результатів і функціонуванням апарату управління.

Для здійснення оцінки ефективності управління, використовують наступні методичні підходи:

1. Співставлення затрат на менеджмент з кінцевими результатами діяльності підприємства: вихід валової продукції на одного керівника, одержання прибутку тощо.

2. Використання показників, безпосередньо пов’язаних з процесом менеджменту: трудоємкість менеджменту і ок-ремих його функцій та операцій, витрати матеріально-фінансових ресурсів.

3. Застосування підсум-кових показників роботи підприємства.

4. Застосування емпіричних формул, які характеризують ефективність менеджменту. Емпіричні формули виводяться на основі встановлених залежностей, наприклад, за допомогою кореляційного аналізу.

5. Розрахунок інтегрованих показників, які визначають ступінь впливу менеджерів на використання основних факторів виробництва: землі, робочої сили і технічних засобів. Інтегральний показник розраховується на основі індивідуальних коефіцієнтів їх використання.

6. Нормативний підхід, який полягає у порівнянні фактичних витрат на менеджмент з нормативними.

7. Проведення експертних і якісних оцінок [42].

Основними аспектами, які враховуються під час проведення оцінювання ефективності є:

1. Фінансова ефективність:

- Аналіз показників рентабельності (ROI, ROE).

- Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності активів.

- Контроль виконання бюджету підприємства.

2. Операційна ефективність:

- Вимірювання продуктивності праці (виробітку на одного працівника).

- Оптимізація виробничих процесів.

- Управління витратами та пошук резервів їх зниження.

3. Інноваційна діяльність:

- Кількість впроваджених інновацій.

- Частка нової продукції в загальному обсязі виробництва.

- Інвестиції в науково-дослідницькі розробки.

4. Маркетингова ефективність:

- Аналіз частки ринку, позицій бренду.

- Динаміка продажів та їх відповідність маркетинговій стратегії.

- Задоволеність клієнтів і їх лояльність.

5. Організаційна ефективність:

- Збалансованість організаційної структури.

- Чіткість розподілу обов’язків.

- Рівень мотивації та кваліфікації персоналу.

Окрім зазначених показників ефективності, групою вітчизняних авторів було надано узагальнений підхід до визначення основних показників ефективності управління підприємством (рис. 2.2).

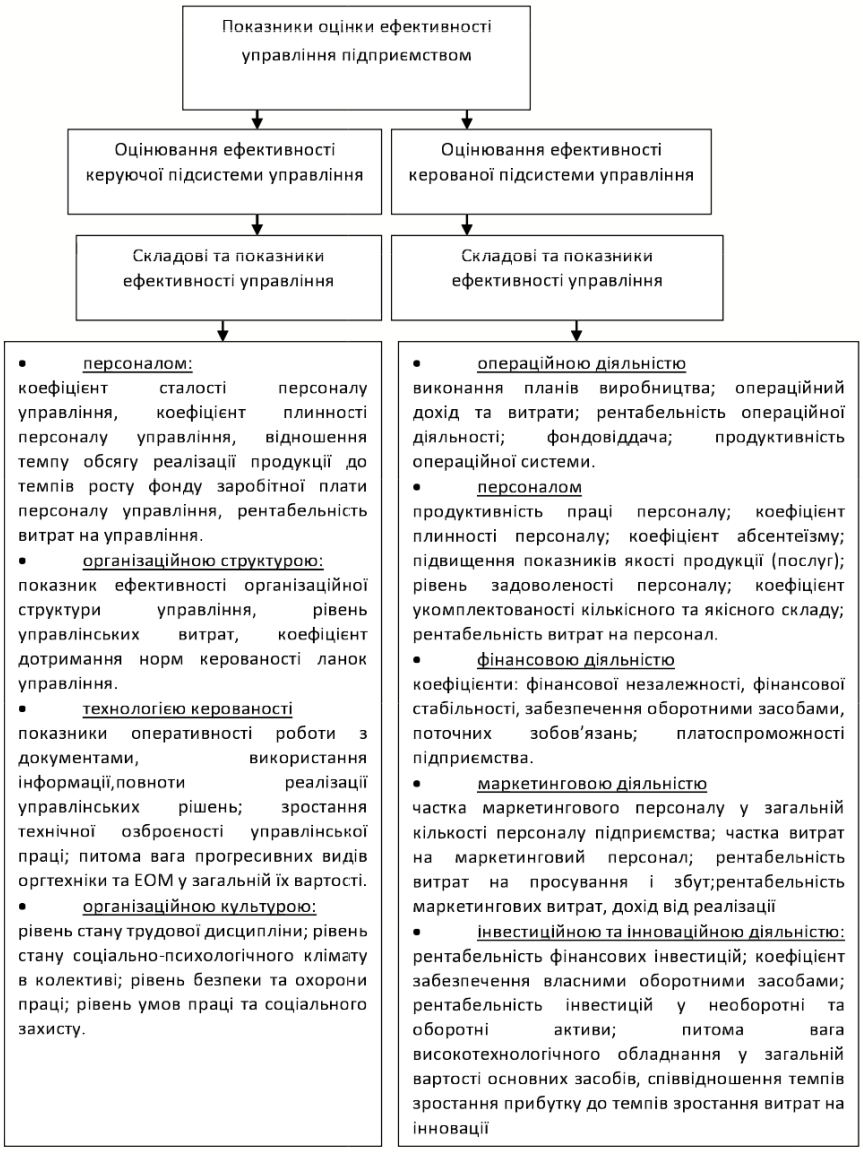


Рисунок 2.2 – Показники оцінки ефективності управління підприємством [42]

На основі даних фінансової звітності проведемо оцінку ліквідності ПрАТ «Мотор Січ» (табл 2.7.).

Ліквідність підприємства це мобільність підприємства, його спроможність (при виникненні будь-яких обставин) за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел оперативно вишукувати резерви платіжних коштів, необхідних для погашення боргів, і постійно, на будь-який момент часу, підтримувати рівновагу між обсягами і строками перетворення активів у грошові кошти та обсягами і строками погашення зобов'язань [43].

Оцінюючи показники ліквідності та роблячи висновок про наявність або відсутність кризи даного виду слід дотримуватися наступних принципів:

- ознакою кризи ліквідності буде невідповідність показників грошової та розрахункової платоспроможності протягом не менше трьох років;

- кризу ліквідності можна діагностувати лише коли поряд з невідповідністю нормативам підприємство має збитки або зменшило в динаміці рівень прибутку;

- умовою стабільного становища окремого підприємства є дотримання фактичного значення коефіцієнта майнової платоспроможності на рівні не менше 1,5, що дасть змогу підприємству в умовах негайного погашення поточних зобов'язань продовжити свою діяльність;

- оцінюючи ліквідність слід співставляти наявні суми дебіторської та кредиторської заборгованостей, що дозволить прогнозувати майбутній рівень платоспроможності [44].

Таблиця 2.7 – Оцінка ліквідності ПрАТ «Мотор Січ»

Показники	Нормативне значення	2017	2018	2019	2020	Відхилення, %		
						2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2						8	
Коефіцієнт покриття	>1	2,79	3,21	4,05	4,48	15,21	26,13	10,72
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5–1	0,79	0,90	1,36	0,99	12,97	51,31	–26,91
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1–0,2	0,24	0,41	0,52	0,31	70,72	25,88	–40,01

Створено автором на основі [29].

Відповідно до проведеної оцінки ліквідності підприємства, слід визначити, що показники коефіцієнту покриття під час досліджуваного періоду зберігались більше одиниці. Такі показники свідчать про факт того, що ПАТ «МОТОР СІЧ» здатне забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Не дивлячись на значення показнику в рамках нормативного значення, слід визначити що спостерігається негативна тенденція поступового зростання коефіцієнту покриття протягом всього досліджуваного періоду.

Підприємство, використовуючи найбільш ліквідні активи (грошових коштів та дебіторської заборгованості), може покрити основну частку своїх поточних зобов'язань про що свідчить значення коефіцієнту швидкої ліквідності протягом всього досліджуваного періоду, який є вище нормативного значення.

Таку ж саму тенденцію слід визначити і щодо зростання ситуація коефіцієнту покриття.

Для оцінки ефективності управління діяльністю ПАТ «МОТОР СІЧ» доцільно розглянути показники ділової активності підприємства (табл 2.8).

У широкому розумінні ділова активність охоплює всі заходи і зусилля підприємства, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності. Такий підхід передбачає оцінку конкурентних переваг продукції, ділової репутації підприємства та його клієнтів, широти ринків збуту тощо.

У контексті фінансового аналізу цей термін розглядають у вужчому сенсі, а саме – на рівні поточної операційної і комерційної діяльностей. Передусім оцінюється ефективність використання ресурсів підприємства та визначаються резерви її підвищення. В свою чергу, наявність і ефективність використання ресурсів значною мірою визначають результативність діяльності підприємства.

Отже, у фінансовому аналізі ділова активність відображає рівень ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових і інших ресурсів і в той же час характеризує якість управління, а також можливості потенційного розвитку підприємства.

Аналіз ділової активності – важливий етап оцінки фінансового стану підприємства, в результатах якого зацікавлені як внутрішні, так і зовнішні користувачі інформації.

Основними завданнями аналізу ділової активності є:

- оцінка господарської ситуації;
- виявлення факторів і причин досягнутого стану;
- підготовка та обґрунтування майбутніх рішень;

- викриття й мобілізація резервів підвищення ефективності господарської діяльності [42, с. 52].

Таблиця 2.8 - Показники ділової активності ПАТ «МОТОР СІЧ»

	2017	2018	2019	2020	2021
Рентабельність активів	0,11	0,03	-0,02	0,02	0,03
Рентабельність ОФ	0,44	0,11	-0,10	0,10	0,15
Рентабельність ОК	0,11	0,04	-0,04	0,03	0,04
Рентабельність власного капіталу	0,16	0,04	-0,03	0,03	0,04
Рентабельність позикового капіталу	0,31	0,10	-0,09	0,08	0,11
Термін обороту	964,12	1147,24	683,22	657,77	825,28
Оборотність ОК	0,76	0,64	1,07	1,11	0,88

Створено автором на основі [29].

Виходячи з таблиці можна зробити висновок, що майже всі показники зазнали зменшення у 2019 році. Досліджені показники ділової активності ілюструють тенденцію до уповільнення. Це є негативною тенденцією для підприємства оскільки призводить до уповільнення оборотності його коштів, швидкості виробничого циклу, результатом якого є отримання прибутку.

Ще одним показником для оцінки ефективності управління діяльністю підприємства є аналіз показників рентабельності (табл 2.9)

Показник рентабельності є ширшим порівняно з показником прибутку, оскільки рентабельність характеризує результати господарської діяльності на основі визначення співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами. Важливим теоретичним та прикладним питанням аналізу рентабельності є виявлення чинників, які впливають на даний показник з метою їх врахування в подальшому при проведенні факторного аналізу [45].

Аналіз показників рентабельності – це процес оцінки ефективності використання ресурсів підприємства для отримання прибутку. Він дає змогу визначити, наскільки вигідно працює компанія, і є ключовим аспектом фінансового аналізу. Показники рентабельності використовуються для оцінки прибутковості діяльності підприємства як загалом, так і окремих її напрямів.

Таблиця 2.9 – Зведений аналіз показників рентабельності ПАТ «МОТОР СІЧ»

Показники	Нормативне значення	201 7	201 8	201 9	202 0	Відхилення, %		
						2018–2017	2019–2018	2020–2019
1	2					7	8	9
Коефіцієнт рентабельності активів	Зростання	9,5	13,3	9,8	4,2	3,7	3,4	–5,6
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	Зростання	24,3	26,5	21,8	21,8	2,2	4,7	0,0
Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	Зростання	33,0	48,7	37,4	15,0	15,7	11,4	22,4
Коефіцієнт рентабельності продукції за валовим доходом	Зростання	180, 2	150, 1	125, 3	67, 9	–30, 2	24, 8	57, 4
Коефіцієнт рентабельності чистого прибутку	Зростання	14,2	31,6	19,0	10, 2	17,4	–12, 6	–8,8

Створено автором на основі [29]

Виходячи з аналізу показників рентабельності підприємства, слід зазначити, що на підприємстві протягом досліджуваного періоду прослідковується тенденція до зниження рентабельності активів Така негативна тенденція є показником зниження ефективності використання активів.

Дані зменшення показників є наслідком зростання в змінних витрат в собівартості продукції підприємства, що призводить до зростання собівартістю продукції. Така негативна тенденція інформує про зниження ефективності діяльності підприємства.

Так на основі проведеного дослідження економічного потенціалу можна стверджувати, що на підприємстві наявні, як позитивні так і негативні тенденції. Так, безперечно до позитивних аспектів економічного потенціалу можна віднести високий рівень ліквідності та платоспроможності, розширення основних фондів. Проте про неефективність управлінських рішень , які призводять до зниження економічного потенціалу свідчать зниження показників рентабельності, ділової активності та використання основних засобів. Для

повного розкриття та використання наявного на підприємстві економічного потенціалу необхідним є прийняття виважених управлінських рішень, що дозволять збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції та як наслідок призведуть до зростання прибутковості підприємства.

Висновки до розділу 2. У другому розділі було складено детальну характеристику діяльності ПАТ «МОТОР СІЧ» та аналіз системи антикризового управління на підприємстві. Так ми встановили, що

- Підприємство функціонує відповідно до українського та міжнародного законодавства, підтримуючи високі стандарти якості та прозорість корпоративного управління.
- ПАТ «МОТОР СІЧ» є одним із провідних підприємств авіабудування в Україні. Маючи високий потенціал, унікальність розробок, ефективність управління підприємством, згідно фінансово-економічному аналізу, підприємство є конкурентом багатьох закордонних, як європейських, так і світових компаній, які спеціалізуються на схожій галузі.
- Проведений аналіз фінансової звітності показав стабільність основних показників підприємства, таких як фінансова незалежність та стабільність.
- Показники за моделями Альтмана та Терещенка демонструють низьку ймовірність банкрутства, хоча в окремі роки спостерігалися ризики порушення фінансової стійкості, які поступово змінювались в позитивну сторону.
- Аналіз ефективності управління виявив високий рівень ліквідності та платоспроможності підприємства, що надає висновок про ефективність управління підприємством.
- Разом з тим, наявність негативних тенденцій у показниках рентабельності та ділової активності свідчить про необхідність покращення управлінських рішень задля високої ефективності його діяльності та

подальшому розвитку в межах, як українського ринку, так і світового авіабудування на рівні з провідними лідерами цієї галузі.

До основних викликів відноситься зниження економічної ефективності, що обумовлене зростанням собівартості продукції та уповільненням обігу активів.

Позитивними аспектами є розширення основних фондів і збереження конкурентних позицій на ринку.

3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Пропозиції вдосконалення стратегічних векторів управління підприємством ПАТ «Мотор Січ» на основі розроблених показників на 2025/2026 роки

З початком повномасштабного вторгнення в Україну багато підприємств України зазнали руйнувань, глобальних змін керівного складу, а також предстали перед викликами складної економічної ситуації, напруженість якої зросла за останні декілька років.

Стратегічне бачення, швидке реагування на можливі зміни та наявність деталізованого плану досягнення поставлених цілей є складовими, реалізація яких вимагається від менеджерів вищого рівня. Щоб досягти успіху в майбутньому, менеджери повинні розвивати ресурси та можливості, необхідні для отримання та збереження переваг на конкурентних ринках – традиційних та нових.

Розробка та реалізація стратегії здійснюється під впливом безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів, однак основною умовою, якій має бути підпорядковані ці процеси, виступає необхідність забезпечення стану рівноважного функціонування у стійкому просторі у стратегічному періоді, тому вважаємо необхідним виокремити таке поняття як стратегія стійкого економічного розвитку підприємства.

Стратегія стійкого економічного розвитку носить комплексний, збірний характер, інтегрує функціональні стратегії та координує їх розробку і реалізацію. Стратегія стійкого економічного розвитку – це характеристичний образ і порядок дій, спрямований на досягнення цілей розвитку підприємства на засадах стійкості, сформований відповідно до наявного вихідного базису та атрибутивних характеристик розвитку.

В умовах забезпечення стійкого економічного розвитку стратегічна поведінка підприємства виступає комплексом оперативно-тактичних дій, які спрямовані на реалізацію стратегії розвитку на засадах стійкості. Формування стратегічної поведінки відбувається під впливом сукупності факторів ринкового середовища, вихідного базису розвитку та потенційних можливостей підприємства ініціювати та реалізовувати процеси розвитку в стійкому просторі функціонування.

Для стратегії зростання характерними є такі альтернативи стратегічної поведінки:

1. Інтенсивний прохід - перехід до кращого атрактора розвитку на основі інтенсифікації використання вихідного базису розвитку.

2. Швидкий прохід – активізація переходу до кращого атрактора розвитку, максимальне використання існуючих можливостей.

3. Обережний прохід – перехід до кращого атрактора на основі інтенсифікації використання вихідного базису розвитку в період загасання турбулентного фону.

4. Стрибкоподібний прохід – стрімкий перехід до кращого атрактора в період загасання турбулентного фону.

5. Реакційний прохід – перехід до іншого атрактора через кероване запізнення для відновлення відповідності якості потенційних станів.

6. Поступальний прохід – перехід до іншого атрактора на основі поступового досягнення стратегічних цілей вздовж їхньої ієрархії.

7. Обережний прохід – перехід до кращого атрактора на основі інтенсифікації використання вихідного базису розвитку в період загасання турбулентного фону.

8. Реверсний прохід – перехід до іншого атрактора на основі існуючих можливостей і подальше відновлення динамічної узгодженості потенційних станів.

9. Квазіінтенсивний прохід – інтенсифікація вихідного базису розвитку після швидкого переходу до іншого атрактора.

Стратегічні альтернативи в рамках стратегії збереження позицій спрямовані на підтримання рівноваги з метою нарощування та якісного покращення вихідного базису розвитку для подальшої зміни атрактора розвитку на кращий. Такими стратегічними альтернативами є:

1. Репродуктивна рівновага – постійне підтримання і відновлення якості потенційних станів, абсорбція позитивних імпульсів із зовнішнього середовища для подальшого розвитку.

2. Накопичувальна рівновага – нарощування якості потенційних станів на основі збереження простору стійкого функціонування.

3. Резистентна рівновага – формування інтерактивної системи опору підприємства зовнішнім збудникам та підтримка функціонування в межах сформованого стійкого простору.

4. Рефлексивна рівновага – зворотна відповідь на певні зовнішні збудники для підтримки рівня якості потенційних станів.

5. Інактивна рівновага – зосередженість підприємства на внутрішнім бізнес-процесах, низький ступінь зв’язку з зовнішнім середовищем, забезпечення можливості подальшого розвитку шляхом нарощування внутрішнього потенціалу.

Вибір альтернативи стратегічної поведінки та реалізація стратегії скорочення є найбільш складним варіантом розвитку, оскільки ефективність реалізації комплексу таких заходів зумовлює подальший стан підприємства – зміна вектора підприємства або його занепад. Тож, стратегія скорочення конкретизується такими стратегічними альтернативами:

1. Нейтралізаційний прохід – скорочення окремих показників діяльності з метою відновлення динамічної узгодженості, нарощування якісного обсягу потенціалів виживання та стійкості, а також формування компетенцій для зміни вектора розвитку.

2. Елімінативний прохід (повернення назад) – перехід до іншого атрактора через усунення неефективних активів та бізнес-процесів для відновлення динамічної узгодженості.

3. Прохід зі стисненням – усунення надлишку неефективних бізнес-процесів шляхом не скорочення необхідних ресурсів, а спрямування їх на забезпечення ефективності пріоритетних підсистем.

4. Антикризовий прохід – нарощування обсягу потенціалів виживання і стійкості шляхом розробки системи тактичних дій, спрямованих на подолання локальних і загальних кризових явищ [46].

В теперішніх економічних умовах невизначеності, зумовленої глобальними та внутрішніми викликами, стратегічне управління підприємством набуває особливого значення. ПАТ «Мотор Січ», як одне з провідних підприємств авіабудівної галузі України, стикається з необхідністю постійного вдосконалення своїх стратегічних векторів управління для збереження конкурентоспроможності, розширення ринків збуту та підвищення ефективності діяльності.

Стратегічні вектори управління охоплюють ключові напрями розвитку підприємства, які включають диверсифікацію виробництва, впровадження інновацій, модернізацію технологічної бази та зміцнення позицій на міжнародних ринках. У контексті діяльності ПАТ «Мотор Січ» важливими є також адаптація до змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільного функціонування в умовах інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

Особливої уваги потребує реалізація стратегій, які враховують специфіку підприємства та виклики української економічної реальності, серед яких:

- обмеження на ключових ринках через політичні й економічні фактори;
- необхідність освоєння нових технологій та сегментів авіабудівної галузі;
- підвищення екологічних стандартів продукції.

Для вдосконалення стратегічних векторів управління підприємством ПАТ «Мотор Січ» на основі розроблених показників на 2025/2026 роки пропонується реалізувати такі пропозиції, з урахуванням специфіки підприємства, його стратегічних цілей, опрацьованих та аналізованих

результатів фінансово-економічних показників. Отже, можна запропонувати наступні шляхи вдосконалення:

1. Оптимізація фінансової структури з ціллю збільшення фінансової стійкості та прибутковості підприємства.

Показники:

Рентабельність активів (ROA) – підвищити на 5% до 2026 року.

Коефіцієнт автономії – досягти рівня понад 60%.

Пропозиції:

Провести реструктуризацію боргів з акцентом на довгострокове фінансування.

Оптимізувати витрати через впровадження сучасних ERP-систем для управління ресурсами.

2. Розширення ринків збуту для досягнення мети збільшення частки продукції, наприклад на нових ринках Азії, Африки та Латинської Америки.

Показники:

Частка ринку – збільшити на 10% у перспективних регіонах.

Обсяг експортної виручки – зростання на 20% до кінця 2026 року.

Пропозиції:

Укласти партнерські угоди з локальними дистриб’юторами та операторами авіаційної техніки.

Провести сертифікацію продукції згідно з міжнародними стандартами в цих регіонах.

3. Інноваційний розвиток задля цілі зміцнення технологічного лідерства в авіабудуванні.

Показники:

Частка інноваційної продукції – підвищити до 25% загального обсягу виробництва.

Кількість патентів і інновацій – збільшити на 15% порівняно з 2024 роком.

Пропозиції:

Інвестувати у R&D для розробки турбогвинтових і турбореактивних двигунів нового покоління.

Залучити гранти та інвестиції в інноваційні проєкти через міжнародні програми співробітництва.

4. Екологічна модернізація з метою мінімізація екологічного впливу виробництва.

Показники:

Скорочення викидів CO_2 на 20% до 2026 року.

Підвищення енергоефективності виробництва на 15%.

Пропозиції:

Встановити сучасне обладнання для контролю викидів та оптимізації енергоспоживання.

Перейти на використання відновлюваних джерел енергії для частини виробничих процесів.

5. Сфера управління персоналом з ціллю підвищення продуктивності праці та залученості працівників.

Показники:

Продуктивність праці – збільшення на 10%.

Рівень задоволеності працівників – досягти 85% (за результатами опитувань).

Пропозиції:

Запровадити програми навчання з використанням сучасних технологій і методик.

Створити програми мотивації, пов’язані з досягненням корпоративних цілей.

6. Цифровізація управління з метою забезпечення прозорості й оперативності управлінських рішень.

Показники:

Рівень автоматизації процесів – підвищити до 80%.

Скорочення часу на прийняття управлінських рішень – на 20%.

Пропозиції:

Впровадити системи штучного інтелекту для прогнозування ризиків.

Підсумовуючи вище зазначені пункти, слід наголосити, що відповідно до наведених векторів вдосконалення управління ПАТ «Мотор Січ», серед очікуваних результатів стоїть досягнення фінансової стійкості, зміцнення конкурентної позиції на світовому ринку авіабудування та забезпечити довгостроковий сталий розвиток підприємтсва.

3.2 Пропозиції вдосконалення стратегічних векторів управління підприємством ПАТ «Мотор Січ» на основі зарубіжного досвіду

Особливістю розвитку українських підприємств є необхідність впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємств будь-якої промислової галузі, в тому числі і авіабудівельної. З урахуванням умов нестабільного зовнішнього середовища, які зумовлені об’єктивно негативними процесами в економіці, слід детально проаналізувати всі можливі варіанти та пропозиції вдосконалення стратегічних векторів управління підприємств.

На теперішній час слід відмітити існуючу тенденцію до поширення і наявність низки проблем застосування концепції стратегічного управління. На підприємствах української промисловості можуть використовуватись окремі елементи стратегічного управління. Аналіз показників визначає необхідність розробки та впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

У сучасних умовах діяльності вітчизняних підприємств нестабільних, мінливих та динамічних важливим аспектом діяльності для кожного підприємства є вибір стратегії розвитку, що найкраще дозволяє йому використати свій стратегічний потенціал та утримати конкурентні позиції.

Не дивлячись на складну політичну, економічну та соціальному ситуацію в країні, активні бойові дії та повномасштабне вторгнення, але з урахуванням цих вкрай важливих аспектів, слід зазначити, що Україна, яка вважається країною не тільки аграрною, але й промисловою, перебуває у стані трансформаційних процесів в контексті загальної євроінтеграції [46].

На теперішній час Україна є кандидатом у члени ЄС відповідно до Рішення Євросоюзу [47].

Саме тому, врахування зарубіжного досвіду під час розробки концепцій та векторів вдосконалення українських підприємств є дуже важливою складовою розвитку не тільки економіки, але й для підтримання євроінтеграційнбого курсу країни та наближення до європейських економічних стандартів.

На основі аналізу загальних тенденцій розвитку та застосуванні векторів управління підприємством в зарубіжних країнах, слід визначити основні ідеї:

1. Розробка адаптивних стратегій:

- Гнучке планування (*adaptive planning*): Успішні підприємства, використовують методи гнучкого планування, що дозволяють швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це досягається через регулярне оновлення стратегічних планів та впровадження сценарного аналізу [48].

- Антикризові стратегії: Зарубіжний досвід показує ефективність використання проактивного підходу до управління ризиками (наприклад, компанії Airbus), включаючи резервування фінансових і матеріальних ресурсів для подолання кризових ситуацій [49].

2. Акцент на інноваційність

- Впровадження технологій Індустрії 4.0: Зарубіжні лідери активно впроваджують цифрові платформи, штучний інтелект та аналітику великих даних для вдосконалення процесів прийняття рішень [50].

Характерні риси Індустрії 4.0 — це повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в режимі реального часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов. Кіберфізичні системи

створюють віртуальні копії об'єктів фізичного світу, контролюють фізичні процеси і приймають децентралізовані рішення. Вони здатні об'єднуватися в одну мережу, взаємодіяти в режимі реального часу, самоналагоджуватися і самонавчатися. Важливу роль відіграють інтернет-технології, що забезпечують комунікації між персоналом та машинами. Підприємства виробляють продукцію відповідно до вимог індивідуального замовника, оптимізуючи собівартість виробництва [51].

- Інвестиції у R&D (науково-дослідні роботи): Інвестиції в дослідження та розробки відображають готовність організації інвестувати у відкриття та комерціалізацію нових технологій у формі продуктів і процесів, а також удосконалення існуючих технологій. Інвестиції в НДДКР історично здійснювалися в межах фірми і позитивно асоціювалися з її інноваціями та продуктивністю [52].

Успішні компанії, зокрема General Electric, спрямовують значну частину доходів на розвиток інноваційних продуктів і технологій, що забезпечує їхню конкурентоспроможність.

3. Стійкість і сталий розвиток

- Екологічна відповідальність: інтегрування екологічних принципи у свої стратегії, підвищує привабливість підприємства та його продукції для клієнтів і інвесторів. Впровадження екологічно чистих технологій та енергоефективності може суттєво знизити витрати та посилити репутацію.

- Соціальна відповідальність бізнесу (CSR): акцент на соціальних ініціативах і підтримці місцевих спільнот сприяє довгостроковій стабільності [53].

4. Клієнтоорієнтованість та персоналізація

- Досвід клієнта (Customer Experience): полягає у інвестуванні у створення унікального клієнтського досвіду, що підвищує лояльність і рівень продажів.

- Персоналізація пропозицій: Використання аналітики великих даних (Big Data) для формування персоналізованих пропозицій для клієнта.

5. Управління персоналом

- Побудова культури інновацій: Зарубіжний досвід Google демонструє, як створення сприятливого середовища для творчості та інновацій стимулює розвиток і зростання компанії.

- Гібридні моделі роботи підприємств: Після пандемії COVID-19 багато зарубіжних компаній, зокрема Microsoft, впровадили гібридні моделі роботи, що підвищило продуктивність і задоволеність персоналу.

Отже, ключовими підходами є впровадження новітніх шляхів управління, які орієнтовані на адаптивність, інноваційність і сталість.

Запозичення, комбінування у застосуванні цих практичних векторів управління підприємствами в Україні, допоможуть підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити стійкий розвиток і успішно адаптуватися до викликів сучасного економічного середовища.

Європейське бачення авіації у 2050 р. включає такі положення: надання найкращих послуг в області аеронавтики та повітряного транспорту, забезпечення конкурентоспроможності європейської промисловості, залучення кращих кадрів, захист навколишнього середовища та використання альтернативних джерел енергії, забезпечення повної безпеки та надання робочих місць [53].

Для вдосконалення стратегічних векторів управління підприємствами в галузі авіабудування на основі зарубіжного досвіду пропонуються такі практики з прикладами конкретних країн і підприємств:

1. Інновації та інвестиції в дослідження і розробки (R&D)

- США (Boeing): Boeing активно інвестує в інноваційні розробки, такі як технології для зниження ваги літаків (композитні матеріали) та оптимізація аеродинаміки. Завдяки цьому компанія впровадила такі моделі, як Boeing 787 Dreamliner, який вирізняється економічністю та екологічністю [54].

- Франція та Німеччина (Airbus): Airbus розробив A350 XWB, спираючись на технології композитних матеріалів, що дозволило зменшити витрати пального та підвищити ефективність. Впровадження цифрових двійників для моделювання виробничих процесів також забезпечує зниження витрат [55].

Спираючись на досвід зарубіжних підприємств, збільшення інвестицій у своє конструкторське бюро та впровадження цифрових технологій надасть можливість ПАТ «Мотор Січ» відкрити нові та вдосконалити вже існуючи виробничі процеси та вийти на новий ринок збуту.

2. Диверсифікація продукції та ринків

- Китай (COMAC): Китайська корпорація COMAC розширила свою діяльність завдяки розробці вузькофюзеляжних літаків (C919), орієнтуючись як на внутрішній, так і на міжнародний ринок [56].

- Бразилія (Embraer): Embraer успішно спеціалізується на виробництві регіональних літаків, задовольняючи потреби авіакомпаній у менш завантажених регіонах [57].

У галузі авіабудування України, зокрема для підприємства «Мотор Січ», доцільно розглянути можливості розробки літаків для малих і середніх перевезень, а також виходу на нові ринки Азії та Африки.

3. Екологічність і сталий розвиток

- Франція (Airbus ZeroE): Airbus інвестує в розробку літаків з водневими двигунами, плануючи запустити їх у виробництво до 2035 року [58].

Інтеграція енергозберігаючих технологій і співпраця з європейськими партнерами може надати можливість розширити наявні розробки та посилити зв'язок із європейським ринком.

4. Адаптація до цифрової трансформації

- США (Boeing): Використання Big Data для прогнозування технічного обслуговування та підвищення надійності літаків [54].

ЄС (Airbus): Впровадження системи Industry 4.0 у виробництво, включаючи роботизацію процесів і використання IoT для моніторингу обладнання. [55]

Розробка та впровадження систем цифрового управління життєвим циклом продукції (PLM), що дозволить зменшити виробничі витрати і підвищити якість ПАТ «Мотор Січ».

5. Партнерство та міжнародна співпраця

Канада (Bombardier): Bombardier створює спільні підприємства з іншими країнами, що дозволяє залучати фінансування та експертизу для розробки нових моделей літаків [59].

Для ПАТ «Мотор Січ» важливим є розвиток партнерств із міжнародними корпораціями у виробництві комплектуючих, зокрема турбін та електронних систем.

Українські підприємства, а саме ПАТ «Мотор Січ» можуть підвищити свою конкурентоспроможність через інновації, розширення ринків збуту, екологічність і цифровізацію. Впровадження кращих зарубіжних практик дозволить адаптуватися до сучасних викликів та зміцнити позиції України на світовому ринку авіабудування.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було проаналізовано можливі вектори вдосконалення механізму антикризового управління на підприємстві ПАТ «МОТОР СІЧ». Таким чином було визначено, що:

- початок повномасштабного вторгнення в Україну загострив увагу підприємств на важливості чіткого стратегічного бачення, оперативного реагування на можливі зміни та наявність деталізованого плану досягнення поставлених цілей та можливих варіантів виходу з кризової ситуації;

- серед багатьох шляхів розвитку підприємств, було визначено основні вектори розвитку ПАТ «МОТОР СІЧ», а саме оптимізація фінансової структури з ціллю збільшення фінансової стійкості та прибутковості підприємства, розширення ринків збуту для досягнення мети збільшення частки продукції, наприклад на нових ринках Азії, Африки та Латинської Америки, інноваційний розвиток задля цілі зміцнення технологічного лідерства в авіабудуванні, екологічна модернізація з метою мінімізація екологічного впливу виробництва, підвищення продуктивності праці та залученості працівників, цифровізація

управління з метою забезпечення прозорості й оперативності управлінських рішень;

- врахування зарубіжного досвіду під час розробки концепцій та векторів вдосконалення українських підприємств відіграє одну з ключових ролей та має бути врахована під час розробки майбутніх векторів управління підприємтсвами, з урахуванням євроінтеграційного шляху нашої країни;

- основними зарубіжними тенденціями розвитку, які б могло б прийняти до уваги ПАТ «МОТОР СІЧ» є впровадження інновації та інвестиції в дослідження і розробки (R&D), проведення диверсифікація продукції та ринків, зосередження уваги на питанні екологічності, акцент на сталий розвиток, проведення адаптація до цифрової трансформації, посилення партнерства та міжнародної співпраці.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота присвячена аналізу і вдосконаленню антикризового управління підприємством на прикладі ПАТ «Мотор Січ».

Сьогодні авіабудівництво є однією найперспективніших галузей в економіці України, та може бути охарактеризована значним виробничим та інтелектуальним потенціалом, адже забезпечує власне виробництво літаків повного циклу.

ПАТ «МОТОР СІЧ» є стратегічно важливим підприємством для авіаційної промисловості України, що поєднує потужну науково-дослідну базу з сучасними виробничими потужностями, забезпечуючи високий рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку

У сучасних умовах економічної нестабільності, зумовленої геополітичними ризиками, глобальними економічними змінами та технологічними викликами, питання забезпечення стійкості підприємств набуває критичної важливості. З урахуванням нестабільної економічної ситуації в Україні, тема антикризового управління є надзвичайно актуальною для вітчизняних підприємств. Окрім того, серед несприятливих для економічного процвітання умов слід визначити збільшення кількості конкуруючих компаній, агресивні діями конкурентів, наявність корумпованості регулюючих та контролюючих органів державної влади, жорсткістю господарського законодавства та підвищений податковий тиск.

Проведене дослідження дозволило визначити ключові аспекти та надати рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління підприємством, розробити та обґрунтувати антикризову стратегію діяльності підприємства, сформувати практичні рекомендації щодо впровадження стратегічних векторів розвитку підприємства, та обґрунтовано економічну ефективність впровадження розроблених заходів.

У першому розділі було систематизовано наукові підходи до визначення сутності антикризового управління, його принципів та методів. Було

встановлено, що антикризове управління базується на таких основоположних засадах:

1) рання діагностика кризових явищ та їхніх причин;

2) оперативне реагування на зміну внутрішніх і зовнішніх умов;

3) стратегічна орієнтація на довгострокову стійкість підприємства.

Узагальнений аналіз показав, що ключем до успіху є поєднання стратегічного та оперативного управління, що дозволяє збалансувати короткострокові дії з довгостроковими цілями.

Окрім того було надано авторське визначення сутності поняття «стратегічні вектор антикризового управління підприємством».

У другому розділі ми провели дослідження фінансово-економічного стану підприємства за останні п'ять років. Таке дослідження допомогло виявити наступні показники:

1) незважаючи на загальну фінансову стабільність, окремі показники, такі як коефіцієнт швидкої ліквідності, потребують покращення;

2) застосування моделі Альтмана свідчить про низьку ймовірність банкрутства підприємства, що підтверджує його фінансово-економічну стійкість;

3) водночас модель Терещенка виявила коливання фінансової стійкості, особливо у періоди 2019–2020 років, що свідчить про вплив зовнішніх факторів, які не залежать від підприємства в цілому;

4) детальний аналіз показників рентабельності, ліквідності та платоспроможності виявив напрями для вдосконалення управлінських процесів на підприємтсві.

Також було розглянуто можливі шляхи реструктуризації:

- Стратегія реструктуризації, яка включає оптимізацію бізнес-процесів, модернізацію виробництва та покращення організаційної структури.
- Інноваційна стратегія, що спрямована на інтеграцію сучасних технологій і цифрових інструментів, які підвищують ефективність управління.

- Диверсифікація діяльності для зменшення залежності від вузькоспеціалізованих ринків та створення нових джерел доходів.

Ці стратегії дозволяють підвищити гнучкість підприємства, його здатність реагувати на виклики зовнішнього середовища та використовувати кризи як можливості для розвитку.

В третьому розділі ми сформували практичні рекомендації, які охоплюють впровадження програм фінансового оздоровлення, зміцнення системи управління ризиками, модернізацію виробничих процесів і посилення маркетингової активності. Було враховано галузеву специфіку підприємства «МОТОР СІЧ», що дозволить досягти конкурентних переваг на міжнародних ринках.

В межах роботи було запропоновано концепцію стратегічних векторів антикризового управління, яка включає інтеграцію інновацій, оптимізацію управлінських процесів та використання сучасних моделей аналізу ризиків. Це дозволяє адаптуватися до специфіки українського економічного середовища та підтримувати конкурентоспроможність на світовому ринку.

Отже, в теперішніх умовах кризового стану економіки для відновлення економічного зростання країни слід сконцентруватись на розвитку високотехнологічних галузей, таких як авіабудівництво, зокрема прикладом такого підприємства є аналізований ПАТ «МОТОР СІЧ». На жаль сьогодні авіаційна галузь України потребує значних вкладень для розвитку та підвищення економічного потенціалу.

Запропонований механізм антикризового менеджменту в контексті проведення організаційних змін, дозволить уникнути більшості стратегічних помилок, акцентувати увагу на слабких місцях та існуючих можливостях, недоліках діяльності підприємства шляхом адаптації сучасних моделей аналізу ризиків до специфіки теперішніх умов функціонування української економіки.

Підсумовуючи, слід зазначити, що проведене дослідження підтвердило, що комплексний підхід до антикризового управління забезпечує не лише стабілізацію підприємства в умовах кризи, а й створює підґрунтя для його

сталого розвитку. Запропоновані у дипломній роботі рекомендації мають практичну цінність і можуть бути адаптовані для інших підприємств, які працюють у складних економічних умовах, адже було сформовано практичні рекомендації щодо впровадження стратегічних векторів розвитку підприємства, спрямованих на підвищення його стійкості та конкурентоспроможності та обґрунтовано економічну ефективність впровадження розроблених заходів, зокрема шляхом оцінки їхнього впливу на ключові показники діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічне управління підприємством: конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання за спеціальністю 051 «Економіка» / уклад. Л. С. Ларка. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 84 с. URL: https://core.ac.uk/download/161791038.pdf [Дата звернення: 15.11.2024]

2. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 221 с.

3. Лігоненко Л., Харчук Т. Економічне управління: еволюція поглядів та авторська концепція. Бюлетень Міжнародного Нобелевського економічного форуму. 2013. № 1 (6). С. 188–197. (2 раза)

4. Мельничук С. Л. Економічне управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Наукові праці. Економіка. 2016. Т.285, № 273

5. Ладунка І. С. Рибалка Т.М. Особливості економічного управління підприємством. Економіка і суспільство. Мукачево: Мукачівський державний університет.2017. №13. С. 562-565

6. Стукан Т. М. Економічне управління підприємством: Сутність та напрями підвищення ефективності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету Серія : Економіка і менеджмент. 2017. № 27(2). С. 61-65

7. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба О. О. Кизенко та ін.]; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. Київ: КНЕУ, 2011. 327с.

8. Гончаров А. Б. Економічне управління підприємством : [конспект лекцій] Харків : ХНЕУ. 2009. 366 с.

9. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу К. : Центр навч л-ри, 2007. 224 с.

10. ГончаровА.Б. Економічне управління підприємством:[конспект лекцій] Харків: ХНЕУ, 2009. 366 с.

11. Зозуля П.В. Економічне управління кредитною діяльністю торговельного підприємства:автореф.дис... канд. екон. наук : спец. 08.07.05 Донецьк, 2006. 18 с.

12. Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1. Вінниця: Вінницький національний технічний університет. 2012. с. 101-104

13. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч. Посіб. Київ : ЦУЛ. 2003. 396с.

14. Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формуваннястратегії управління економічним розвитком регіону. Економічні науки. 2017. №27. С. 298-308

15. Демченко Д. М. Пєтухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. Ефективна Економіка. 2017. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення 20.11.2024)

16. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Київ : ВІРА-Р. 2002. 552 с.

17. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій/ Пер. з англ. А.Кам'янець. Львів: Літопис, 2004. 352 с.

18. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2016. №11

19. Череп О.Г., Веремєєнко О.О. Формування етапів стратегічного планування на підприємстві ТОВ ТК «Добра хата». Actual problems of economics, 2024 №#6 (276), С. 240-245

20. Безбородова Т. В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. Економіка. Управління. Інновації. 2014. Вип. 1 (11). URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/ (дата звернення: 25.11.2024).

21. Череп А. Л., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування запорізької області. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 1 (65). С. 161-173

22. Офіційний сайт Державного департаменту з питань банкрутства Міністерства економіки України. URL: http://sdb.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=47511&cat_id=38904 (дата звернення: 11.11.2024).

23. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» . Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2016. С.45-49

24. Sova O., Morozov Y. The modern paradigm of enterprise's anti-crisis management. Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management. 2020. Vol. 70, no. 2. URL: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-45 (date of access: 02.11.2024). (3 раза)

25. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. URL : https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishcho-kompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html (дата звернення: 06.11.2024).

26. Польова О. Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. Ефективна Економіка. 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597 (дата звернення 20.11.2024)

27. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. Економіка та управління підприємствами. Мукачево: Мукачевський державний університет. 2017. № 8. С. 278-281

28. Статут публічного акціонерного товариства «МОТОР СІЧ». Запоріжжя. 2017. 44 с. URL : https://motorsich.com/files/789-STATUT-30-03-2017%20zi%20zminami%20SPO%20Zotov.pdf (дата звернення 20.11.2024) (3 раза)

29. Офіййний веб сайт « Мотор Січ» URL : https://motorsich.com/ukr/ (дата звернення 02.12.2024)

30. Крючко Л.С. Оцінка фінансового стану підприємства – сутність та необхідність. Ефективна економіка. 2012. № 12

31. Кривов’язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с. (2 РАЗИ)

32. Чевганова В. Я. Методика діагностування економічного стану підприємства. Ефективна Економіка. 2014. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення 24.11.2024)

33. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 340 с.

34. Коваленко-Марченкова Є.В., Кірнос О.В., Бородін М.О. Теоретичні аспекти оцінки економічного стану підприємства. НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА Інтелект XXI 2018. № 6. С.65-69

35. Химич, Ірина & Різник, Наталія. Фінансово-економічний аналіз підприємства: основа прогнозування позитивних результатів за кризових умов. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. 3. С. 62-71.

36. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : [підручник] 8-е вид., доп. і пере-роб. Житомир : Рута, 2009. 912 с.

37. Польова Т. В., Кравцова Ю. В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПРАТ «Бондарівське». Ефективна Економіка. 2018. № 10.

38. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна Економіка. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення 28.11.2024)

39. Ліснічук О.А., Виноградова Є.В., Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С. 116-119

40. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. Економіка України. 2003. No 8. С. 38–44.

41. Далюк Н.Я., Ткачук М.П., Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. Actual problems of economics. 2022. № 10-11 (256-257)

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

43. ПОСТАНОВА Верховної Ради України Про підтвердження курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу та першочергові заходи у цьому напрямі. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/874-18#Text (дата звернення 25.11.2024)

44. А. П. Дорошенко, Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємтсва. Ефективна економіка. 2013. № 2

45. НОВІЧЕНКО Л. С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. Економічні науки. С. 254-259

46. Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-otrimala-status-kandidata-na-chlenstvo-v-yes (дата звернення 25.11.2024)

47. Rangwala T. Literature Review: Adaptive Planning Practices. Water. 2024; 16(12):1657. https://doi.org/10.3390/w16121657

48. Толпежніков Р.О. Управління змінами сукупного потенціалу підприємства. Ефективна Економіка. 2015. № 3 URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення 28.11.2024)

49. Stankovich, Miriam & Gupta, Ravi. Industry 4.0 opportunities behind the challenge. 2017. 57 p

50. Industry 4.0 URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4 (дата звернення 28.11.2024)

51. Wadhwa A. Research and Development (R&D) Investment. In: Augier, M., Teece, D. (eds) The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London. 2016

52. Rashid, Md. Harun Ur & Hamid, Md., Measurement of CSR Performance in Manufacturing Industries: A SEM Approach. International Journal of Social Ecology and Sustainable Development. 2022. № 13. P. 1-18

53. Flightpath 2050 Europe’s Vision for Aviation. Report of the High Level Group on Aviation Research. URL:http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/ (дата звернення 30.11.2024)

54. Boeing news and reports. URL: https://www.boeing.com/#latest (дата звернення 30.11.2024)

55. Airobus. URL: https://www.airbus.com/en (дата звернення 30.11.2024)

56. Comac. URL: http://english.comac.cc (дата звернення 30.11.2024)

57. Embraer. URL: https://embraer.com (дата звернення 30.11.2024)

58. ZEROe. Airobus. URL: https://www.airbus.com/en/innovation/energy-transition/hydrogen/zeroe

59. Bombardier. URL: https://bombardier.com/en (дата звернення 30.11.2024)

60. Ареф’єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. [Електронний ресурс]. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf (дата звернення 30.11.2024)

61. Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018 (дата звернення 30.11.2024)

62. Банера Н.П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://globalnational.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1885-banera-n-p-antikrizoveupravlinnya-yak-odin-iz-shlyakhiv-vikhodu-izfinansovoji-krizi (дата звернення 30.11.2024)

63. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз. [2-ге вид.]. К.: КНЕУ, 2007. 124 с.

64. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 198-202.

65. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ. 2013. 504 с.

66. Глєбова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 11(2). С. 35-40.

67. Mahovka V. M. Methodology of formation of system of crisis management by the enterprise, All-Ukrainian scientific and practical magazine Innovative economy, 2013. No. 1 (39), p. 102-105

68. Ansoff I. Strategic Management / I. Ansoff, McDormell, J. Edward. NY: Implanting Prentice Hall. 1990.

69. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / за заг. ред Т. Д. Косової, І. В. Сіменко. К .: Центр учб. л-ри, 2013. 358 с.

70. Скребець І.В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 778. С.206-211.

71. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. К.: КНЕУ, 2005. 349 с

72. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 12-20.

73. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. Економіка та суспільство. 2017. Випуск 8. С. 278-281.

74. Мазнєв Г.Є. , Заїка С.О., Грідін О.В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 13-17

75. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting, Selected Studies. Supplement of Journal of Accounting Research, No. 4. P. 71-127.

76. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії. О.Д. Стешенк. Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг. 2020. № 70-71. С. 75-82.

77. Коваленко О. В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством /О.В. Коваленко// Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний

інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ». 2009. № 5. С. 99-106.

78. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 1 (52). 2012, С.153-159

79. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор, 2018. № 2-2 (45). С. 7-10.

80. Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. Економіка та регіон. 2014. № 6. С. 47- 53.

81. Bondar-Pidgurska O. V. Innovative activity of the industry in the conditions of global crisis. Technological audit and reserves of production. – Kharkiv. 2013. № 2/2 (10), p.18-22.

82. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємств та її аналіз: навч.посіб. К.: Центр учб. л-ри, 2008. 243 с.

83. Іванова А.С., Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві. Економічний простір. 2016. № 113. С.147-157

84. Кавтиш О.П., Погребняк А.Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 180–18

85. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4-10.

86. Шконда В. В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42. С. 167-175.

87. Blanc I.A. Menegement of financial stabilization of the company. Encyclopedia of financial manager №4, Kiev: Nika-Centrum, Elga. 2003, p.63-67.

88. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (2). С. 122-126.

89. Баранівська Х. С. Підходи до управління економічною стійкістю підприємств при застосуванні інноваційної моделі розвитку. Тези доповідей III міжнар. наук.-практ. конф. “Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики”. Л.: Вид-во нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2010. С. 33-35

90. Данилко В. К. Використання інноваційних технологій як основа підвищення конкурентоспроможності будівельної галузі. Економічні науки. Вісник ЖДТУ. 2014. № 1 (67). С. 78-83

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А – фінансова звітність пат «Мотор Січ»

Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство — за КОПФГ 230

Вид економічної діяльності Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування — за КВЕД 30.30

Середня кількість працівників 25445

Адреса, телефон проспект Моторобудівників, буд. 15, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69068 0617204797

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Консолідованого звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2-к), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2017 р.

Форма №1-к Код за ДКУД 1801007

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 366	3 695
первісна вартість	1001	7 583	8 688
накопичена амортизація	1002	2 217	4 993
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	6 444 350	7 033 627
первісна вартість	1011	10 314 832	11 414 431
знос	1012	3 870 482	4 380 804
Інвестиційна нерухомість	1015	26 824	26 744
первісна вартість	1016	35 061	36 671
знос	1017	8 237	9 927
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	35 178	35 933
інші фінансові інвестиції	1035	1 545	1 546
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	120 717	115 505
Гудвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	205 369	418 867
Усього за розділом I	**1095**	**6 839 349**	**7 635 917**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13 308 727	14 365 601
Виробничі запаси	1101	3 815 509	4 218 462
Незавершене виробництво	1102	8 507 188	8 921 359
Готова продукція	1103	969 930	1 206 139
Товари	1104	16 100	19 641
Поточні біологічні активи	1110	165	87
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 121 133	3 195 027
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	581 123	562 501
з бюджетом	1135	49 041	270 757
у тому числі з податку на прибуток	1136	47	24
з нарахованих доходів	1140	375	490
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	322 809	359 056
Поточні фінансові інвестиції	1160	559 935	9 313
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 352 855	2 756 289
Готівка	1166	1 672	1 591
Рахунки в банках	1167	2 349 829	2 752 625
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження ДОДАТКА А

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	115 410	88 081
Усього за розділом II	**1195**	**18 411 573**	**21 607 202**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**110**	**338**
Баланс	**1300**	**25 251 032**	**29 243 457**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529	280 529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	122 128	121 682
Додатковий капітал	1410	502 059	522 693
Емісійний дохід	1411	417 258	422 565
Накопичені курсові різниці	1412	84 772	99 407
Резервний капітал	1415	71 251	71 315
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 405 679	18 440 600
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(2 852)	(3 539)
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	(63 652)	(51 847)
Усього за розділом I	**1495**	**16 315 142**	**19 381 433**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 476	15 686
Пенсійні зобов'язання	1505	76 913	65 342
Довгострокові кредити банків	1510	359 177	369 971
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 735 357	1 891 259
Довгострокові забезпечення	1520	71 923	71 244
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	914 966	1 328 767
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**3 176 812**	**3 742 269**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	874 166	804 356
Векселі видані	1605	103	103
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	19 323	57 665
товари, роботи, послуги	1615	661 396	533 649
розрахунками з бюджетом	1620	186 195	208 736
у тому числі з податку на прибуток	1621	158 958	176 777
розрахунками зі страхування	1625	33 017	40 605
розрахунками з оплати праці	1630	93 344	119 991
за одержаними авансами	1635	2 781 277	3 279 571
за розрахунками з учасниками	1640	55 356	98 133
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	59 284	63 235
Доходи майбутніх періодів	1665	971 486	884 415
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	24 131	29 296
Усього за розділом III	**1695**	**5 759 078**	**6 119 755**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**25 251 032**	**29 243 457**

Керівник **Войтенко Сергій Анатолійович**

Головний бухгалтер **Тиханський Анатолій Олексійович**

[1] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження ДОДАТКА А

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ" за ЄДРПОУ 14307794
(найменування)

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2017 р.

Форма N2-к Код за ДКУД **1801008**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 150 429	10 546 323
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестрахування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(6 687 998)	(4 137 864)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	8 462 431	6 408 459
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	8 388 733	9 991 344
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 246 056)	(1 042 826)
Витрати на збут	2150	(896 893)	(779 587)
Інші операційні витрати	2180	(9 121 302)	(11 026 291)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 586 913	3 551 099
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	124	9 187
Інші фінансові доходи	2220	5 699	21 501
Інші доходи	2240	479 345	255 137
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(205 672)	(190 164)
Втрати від участі в капіталі	2255	(924)	(1)
Інші витрати	2270	(1 678 730)	(893 075)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 186 755	2 753 684
збиток	2295	(-)	(-)

Продовження ДОДАТКА А

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 082 581)	(709 587)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 104 174	2 044 097
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(34)	193 281
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	21 313	60 090
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	489	(13 375)
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	21 768	239 996
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	21 768	239 996
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	3 125 942	2 284 093
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	3 097 889	2 089 523
неконтрольованій частці	2475	6 285	(45 426)
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	3 112 984	2 240 363
неконтрольованій частці	2485	12 959	43 744

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 860 340	5 228 253
Витрати на оплату праці	2505	2 352 259	1 835 048
Відрахування на соціальні заходи	2510	498 880	390 454
Амортизація	2515	804 089	850 296
Інші операційні витрати	2520	10 906 682	12 352 079
Разом	**2550**	20 422 250	20 656 130

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077710	2077736
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077710	2077736
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1 494,03622	983,80978
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1 494,03622	983,80978
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	30,00000

Продовження ДОДАТКА А

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»
Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчились 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.
Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, день)	2020	01	01
Підприємство **Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»**	за ЄДРПОУ	14307794		
Територія Шевченківський	за КОАТУУ	2310137500		
Організаційно-правова форма господарювання Публічне акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	за КВЕД	30.30		
Середня кількість працівників 21,324				
Адреса пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, Шевченківський, Запорізька область, 69068, Україна, телефон 0617204211				
Одиниця виміру: у тисячах гривень				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за Міжнародними стандартами фінансової звітності		V		

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-к Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000	3,695	2,520	10,625	
первісна вартість	1001	8,688	9,471	19,658	
накопичена амортизація	1002	(4,993)	(6,951)	(9,033)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	964,874	923,902	1,024,183	10
Основні засоби:	1010	5,929,509	6,553,584	6,826,900	10
первісна вартість	1011	10,018,586	11,055,187	12,277,372	
знос	1012	(4,089,077)	(4,501,603)	(5,450,472)	
Інвестиційна нерухомість	1015	26,744	49,003	27,908	
первісна вартість	1016	36,671	60,141	39,922	
знос	1017	(9,927)	(11,138)	(12,014)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	31,272	22,038	24,429	
інші фінансові інвестиції	1035	1,541	8,616	1,535	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	40,634	16,007	37,906	30(б)
Інші необоротні активи	1090	413,491	299,797	76,984	11
Усього за розділом I	**1095**	**7,411,760**	**7,875,467**	**8,030,470**	

Продовження ДОДАТКА А

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»
Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчились 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.
Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р
(продовження)

Актив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	11,937,249	13,381,046	13,963,772	12
Виробничі запаси	1101	4,088,985	4,607,626	4,739,945	
Незавершене виробництво	1102	7,456,844	8,523,929	8,619,932	
Готова продукція	1103	371,779	230,543	593,217	
Товари	1104	19,641	18,948	10,678	
Поточні біологічні активи	1110	87	106	13	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3,074,753	1,319,210	1,073,317	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	599,287	993,013	669,172	14
з бюджетом	1135	270,757	271,532	170,958	
у тому числі з податку на прибуток	1136	24	119	5,345	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	490	310	219	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	232,925	239,295	134,522	13
Поточні фінансові інвестиції	1160	9,313	9,789	10,574	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,714,364	1,446,568	747,190	15
Готівка	1166	1,591	4,222	1,680	
Рахунки в банках	1167	2,710,700	1,441,662	744,932	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	5	
Інші оборотні активи	1190	1,716,076	2,115,755	2,087,911	16
Усього за розділом II	**1195**	**20,555,301**	**19,776,624**	**18,857,653**	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	338	288	4,623	
Баланс	**1300**	**27,967,399**	**27,652,379**	**26,892,746**	

Продовження ДОДАТКА А

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»
Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчились 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.
Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.
(продовження)

Пасив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	280,529	280,529	280,529	17
Капітал у дооцінках	1405	121,682	-	-	
Додатковий капітал:	1410	1,771,265	1,606,576	1,606,581	17
емісійний дохід	1411	419,651	420,390	420,390	
накопичені курсові різниці	1412	21,166	139	(164)	
Резервний капітал	1415	71,315	71,315	71,315	17
Нерозподілений прибуток	1420	17,177,560	18,044,435	17,372,601	
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	
Вилучений капітал	1430	(625)	(1,387)	(1,387)	
Неконтрольована частка	1490	2,765	297	305	
Усього за розділом I	**1495**	**19,424,491**	**20,001,765**	**19,329,944**	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	
Пенсійні зобов'язання	1505	155,681	307,475	333,136	18
Довгострокові кредити банків	1510	369,971	280,751	-	21
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,560,291	1,631,284	1,591,396	21
Довгострокові забезпечення	1520	144,337	112,597	94,797	
Цільове фінансування	1525	1,208,102	1,097,247	977,138	19
Усього за розділом II[1]	**1595**	**3,438,382**	**3,429,354**	**2,996,467**	

Продовження ДОДАТКА А

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»

Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчились 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.

(продовження)

Пасив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	803,915	560,539	641,896	21
Векселі видані	1605	103	9,103	103	
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	56,919	84,226	278,583	21
товари, роботи, послуги	1615	539,976	777,142	1,019,949	
розрахунками з бюджетом	1620	208,736	243,654	32,883	
у тому числі з податку на прибуток	1621	175,449	214,877	2,812	
розрахунками зі страхування	1625	40,605	46,934	41,376	
розрахунками з оплати праці	1630	113,052	132,887	104,696	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3,142,475	2,182,125	2,281,754	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	98,133	32,336	32,314	
Поточні забезпечення	1660	63,235	102,417	97,650	
Доходи майбутніх періодів	1665	3,374	3,092	183	
Інші поточні зобов'язання	1690	34,003	46,805	34,948	
Усього за розділом III[1]	**1695**	**5,104,526**	**4,221,260**	**4,566,335**	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття[1]	**1700**	-	-	-	
Баланс	**1900**	**27,967,399**	**27,652,379**	**26,892,746**	

[1]Усього зобов'язання слід розраховувати як суму рядків 1595, 1695 та 1700, що разом складають 7,650,614 тисяч гривень на 31 грудня 2019 р. (31 грудня 2018 р.: 7,791,174 тисячі гривень; 1 січня 2018 р.: 8,542,908 тисяч гривень).

Керівник С. А. Войтенко

Головний бухгалтер О. П. Касьян

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 22 - 81, які є складовою частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Продовження ДОДАТКА А

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»
Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчились 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.
Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 та 2018 рік

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, день)	2020	01	01

Підприємство **Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»** за ЄДРПОУ 14307794

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за роки, що закінчились 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД 1801008

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,074,404	12,831,788	22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6,956,152)	(8,043,199)	25
Валовий:				
прибуток	2090	**3,118,252**	**4,788,589**	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	589,952	683,185	23
Адміністративні витрати	2130	(1,315,953)	(1,445,884)	26
Витрати на збут	2150	(427,369)	(483,004)	27
Інші операційні витрати	2180	(2,589,592)	(2,037,929)	24
Фінансові результати від операційної діяльності:				
прибуток	2190	**-**	**1,504,957**	
збиток	2195	**(624,710)**	**-**	
Дохід від участі в капіталі	2200	4,221	17,812	
Інші фінансові доходи	2220	396,814	33,017	
Інші доходи[2]	2240	13,858	101,067	
Фінансові витрати	2250	(293,159)	(274,473)	29
Втрати від участі в капіталі	2255	(1,253)	(2,977)	
Інші витрати	2270	(37,573)	(25,031)	28
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	**-**	**1,354,372**	
збиток	2295	**(541,802)**	**-**	
Витрати з податку на прибуток	2300	(129,990)	(607,019)	30
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	**-**	**747,353**	
збиток	2355	**(671,792)**	**-**	

[1]Витрати на формування резерву на покриття збитків від зменшення корисності фінансових активів за рік, що закінчився 31 грудня 2019 р. в сумі 108,430 тисяч гривень (31 грудня 2018 р.: 301,329 тисяч гривень) було включено в рядок 2180 "інші операційні витрати" в консолідованому звіті про фінансові результати (звіті про сукупний дохід) (Примітка 25).

[2]Інші доходи за рік, що закінчився 31 грудня 2018 р. представлені переважно результатом від вибуття дочірнього підприємства, ВАТ «Оршанський авіаремонтний завод» в сумі 99,586 тисячі гривень (Примітка 7 (а)(і)).

Продовження ДОДАТКА А

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»

Консолідована фінансова звітність станом на та за 9 місяців, що закінчились 30 вересня 2021 р. та 30 вересня 2020 р.

Консолідований баланс на 30 вересня 2021 р. та 30 вересня 2020 р.

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, день)	2021	10	01
Підприємство	**Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»**	за ЄДРПОУ	14307794	
Територія	Шевченківський	за КОАТУУ	2310137500	
Організаційно-правова форма господарювання	Публічне акціонерне товариство	за КОПФГ	230	
Вид економічної діяльності	Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	за КВЕД	30.30	
Середня кількість працівників	16615			
Адреса	пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, Шевченківський, Запорізька область, 69068, Україна, телефон 0617204211			
Одиниця виміру: у тисячах гривень				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за Міжнародними стандартами фінансової звітності		V		

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р. та 30 вересня 2021 р.

Форма № 1-к Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 059	3 303
первісна вартість	1001	18 904	21 214
накопичена амортизація	1002	(13 845)	(17 911)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 142 480	826 854
Основні засоби:	1010	6 460 679	6 248 626
первісна вартість	1011	12 782 649	13 321 165
знос	1012	(6 321 970)	(7 072 539)
Інвестиційна нерухомість	1015	25 958	24 359
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	40 100	40 100
Знос інвестиційної нерухомості	1017	(14 142)	(15 741)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	18 073	17 374
інші фінансові інвестиції	1035	16 326	9 438
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	26 846	26 846
Гудвіл	1050	-	-
Інші необоротні активи	1090	26 323	67 424
Усього за розділом I	**1095**	**7 721 744**	**7 224 224**

Продовження ДОДАТКА А

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»
Консолідована фінансова звітність станом на та за 9 місяців, що закінчились 30 вересня 2021 р. та 30 вересня 2020 р.
Консолідований баланс на 30 вересня 2021 р. та 30 вересня 2020 р.
(продовження)

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 416 745	15 577 484
Виробничі запаси	1101	4 789 651	5 360 770
Незавершене виробництво	1102	9 211 261	9 804 080
Готова продукція	1103	404 967	402 972
Товари	1104	10 866	9 662
Поточні біологічні активи	1110	6	2
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 686 400	1 883 350
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	651 308	1 141 608
з бюджетом	1135	130 789	178 650
у тому числі з податку на прибуток	1136	30 915	28 416
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	516	447
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	386 392	400 081
Поточні фінансові інвестиції	1160	16 828	22 509
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 623 155	1 092 085
Готівка	1166	2 079	1 726
Рахунки в банках	1167	1 620 371	1 090 352
Витрати майбутніх періодів	1170	2	-
Інші оборотні активи	1190	1 499 754	1 626 122
Усього за розділом II	**1195**	**20 411 895**	**21 922 338**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	219	63
Баланс	**1300**	**28 133 858**	**29 146 625**

Продовження ДОДАТКУ А

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»
Консолідована фінансова звітність станом на та за 9 місяців, що закінчились 30 вересня 2021 р. та 30 вересня 2020 р.
Консолідований звіт про фінансові результати за 9 місяців, що закінчилися 30 вересня 2021 р. та 30 вересня 2020 р.

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, день)	2021	10	01

Підприємство **Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»** за ЄДРПОУ 14307794

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 9 місяців, що закінчились 30 вересня 2021 р. та 30 вересня 2020 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД 1801008

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Рядок	9 місяців 2021 року	9 місяців 2020 року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 695 729	7 699 550
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 320 247)	(4 497 058)
Валовий:			
прибуток	2090	**3 375 482**	**3 202 492**
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	534 090	922 761
дохід від використання коштів вивільнених від оподаткування	2123	224 341	
Адміністративні витрати	2130	(1 155 325)	(833 049)
Витрати на збут	2150	(477 778)	(367 700)
Інші операційні витрати	2180	(1 198 319)	(1 254 364)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	2190	**1 078 150**	**1 670 140**
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	18	
Інші фінансові доходи	2220	1 509	1 806
Інші доходи	2240	138 652	78 210
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	
Фінансові витрати	2250	(199 373)	(174 673)
Втрати від участі в капіталі	2255	(768)	
Інші витрати	2270	(1 411)	(499 465)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	**1 016 777**	**1 076 018**
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(96 750)	(149 555)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	**920 027**	**926 463**
збиток	2355	-	-

Продовження ДОДАТКУ А

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Шкрьобка Крістіна Єгорівна, сстудентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітня програма «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти vasilevakristina838@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Стратегічні вектори антикризового управління підприємством ПАТ «Мотор Січ»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____ _____ Шкрьобка К.Є.