МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Забезпечення життєздатності АТ «Мотор Січ» на засадах антикризового управління в умовах російсько-української війни»

Виконала: студентка 2 курсу групи 8.0724-фк
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програма Фінанси і кредит
М.А. Ворошило

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

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2025 року

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

Ворошило Марії Андріївні

1. Тема роботи: «Забезпечення життєздатності АТ «Мотор Січ» на засадах антикризового управління в умовах російсько-української війни»

керівник роботи: Череп Алла Василівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 439-с.

2. Строк подання студентом роботи: 3 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності АТ «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 економічний зміст та особливості антикризового управління підприємством; дослідити механізм антикризового управління підприємством; здійснити організаційну характеристику та провести аналіз економічних показників діяльності АТ «Мотор Січ»; визначити напрями удосконалення механізму антикризового управління підприємством з метою забезпечення його життєздатності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 19 рис., 26 табл. і 5 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп А.В., професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Череп А.В., професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Череп А.В., професор	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ М.А. Ворошило
(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: 125 с., 19 рис., 26 табл., 71 джерело, 8 додатків

Об’єктом дослідження є процеси забезпечення життєздатності підприємства на засадах антикризового управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та прикладних проблем, пов’язаних із удосконаленням механізму антикризового управління підприємством з метою забезпечення його життєздатності в умовах російсько-української війни.

Метою роботи є аналіз теоретико-методичних та організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення життєздатності підприємства шляхом підвищення ефективності антикризового управління.

Завдання: визначити сутність антикризового управління підприємством; провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства; розробити заходи щодо вдосконалення механізму антикризового управління підприємством. Методи досліджень: діалектичний метод пізнання, системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, факторний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, логічний метод.

Одержані результати та їх новизна: 1) рекомендовано впровадження концепції антикризового управління підприємством в умовах воєнного часу; 2) удосконалено організаційний механізм антикризового управління підприємством із використанням інформаційних технологій; 3) запропоновано систему маркетингового супроводу антикризового управління підприємством.

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

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ, ВИТРАТИ, ПРИБУТОК, ДОХОДИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ

SUMMARY

Qualifying work: 125 p., 19 fig., 26 tab., 71 references, 8 annex.

The object of the research is the processes of ensuring the viability of an enterprise on the basis of anti-crisis management.

The subject of the research is a set of theoretical principles and applied problems related to improving the mechanism of anti-crisis management of an enterprise in order to ensure its viability in the conditions of the russian-ukrainian war.

The purpose of the work is to analyze theoretical, methodological and organizational provisions and develop practical recommendations for ensuring the viability of the enterprise by increasing the effectiveness of anti-crisis management.

Tasks: 1) determine the essence of anti-crisis management of the enterprise; 2) conduct an analysis of the financial and economic indicators of the enterprise's activities; 3) develop measures to improve the mechanism of anti-crisis management of the enterprise.

Methods of research: a systematic approach to the study of economic events and processes. During research performance scientific methods of cognition were used: methods of induction and deduction, terminological analysis and comparison, calculation methods, factor analysis, theoretical generalization; cause-effect relationship methods, abstract-logical method and logical method.

The results obtained and their novelty: 1) it is recommended to implement the concept of anti-crisis management of the enterprise under wartime conditions; 2) the organizational mechanism of anti-crisis management of the enterprise has been improved through the use of information technologies; 3) a system of marketing support for the enterprise's anti-crisis management has been proposed.

The results of the study are aimed at evaluating and improving the mechanism of anti-crisis management at the JSC «Motor Sich» and can be implemented in the practice of other industrial enterprises.

The results of the research can be used by managers of financial divisions of

industrial enterprises to develop tactical and strategic solutions, which will allow optimizing investment activities.

Practical significance of the obtained results. Proposals regarding anti-crisis management of the enterprise can be used in its practical activities.

CRISIS MANAGEMENT, VIABILITY, EXPENSES, PROFIT, REVENUE, EFFICIENCY, FINANCIAL SUSTAINABILITY

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ……..... 12
1.1 Економічний зміст антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни……... 12
1.2 Механізм антикризового управління підприємством……..... 20
1.3 Тактичний напрямок антикризового управління підприємством в умовах війни……..... 27
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «МОТОР СІЧ»..... 35
2.1 Загальна характеристика АТ «Мотор Січ»…….. 35
2.2 Аналіз ліквідності та платоспроможності АТ «Мотор Січ»…….. 55
2.3 Аналіз ділової активності АТ «Мотор Січ»……. 66
3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ АТ «МОТОР СІЧ» НА ЗАСАДАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ…… 83
3.1 Формування концепції антикризового управління підприємством в умовах війни……. 83
3.2 Особливості організації антикризового управління підприємством на основі сучасних інформаційних технологій…….. 94
3.3 Система маркетингового супроводу антикризового управління підприємством…….. 100
ВИСНОВКИ……. 111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 118
ДОДАТКИ……. 126
Декларація академічної доброчесності здобувача…… 142

ВСТУП

Збройна агресія російської федерації проти України зумовила необхідність пошуку більш ефективних механізмів забезпечення миру, безпеки та стабільності, а також значно прискорила потребу інтеграції нашої держави до європейського фінансово-економічного та політико-правового простору. У цьому процесі важливу роль відіграє підприємництво, яке виступає ключовою основою для акумулювання власних фінансових ресурсів та забезпечення реформ у різних сферах економічного й суспільного життя. Водночас умови функціонування України як незалежної, суверенної та демократичної держави свідчать, що фінансово-економічні й соціально-політичні процеси зазнають значних ризиків та загроз як внутрішнього, так і зовнішнього походження. Усе це суттєво впливає на безпекову ситуацію в країні та створює дестабілізаційні чинники.

Кризові явища посилюються та охоплюють різні сектори економіки. Не є винятком і підприємницьке середовище, яке нині перебуває у вкрай складному становищі. Через окупацію територій і масштабні руйнування значна частина підприємств припинила свою діяльність, тоді як інші були змушені релокалізуватися в більш безпечні регіони та продовжують роботу в умовах невизначеності та нестабільності.

Додатковим ускладненням є проблема забезпечення підприємств висококваліфікованими кадрами, здатними виконувати складні професійні завдання в умовах війни. Очевидно, що система управління підприємствами істотно трансформувалася, а наявні кризові ситуації підтверджують необхідність її подальшого оновлення.

У зв’язку з цим дослідження сутності, значення та специфіки антикризового управління підприємством в умовах впливу війни та євроінтеграційних процесів набуває особливої актуальності та потребує ґрунтовного і всебічного аналізу.

Теоретичні та практичні аспекти, пов’язані з концептуальними положеннями антикризового управління підприємствами висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: І. О. Ахновська, М. О. Багорка, І. О. Бланк, О. В. Васильєв, Б. С. Ватченко, В. В. Гой, О. Є. Гудзь, І. Ю. Єпіфанова, М. І. Копитко, А. В. Міньковська, Л. В. Назарова, О. О. Одношевна, Н. О. Оранська, В. Ю. Онісіфорова, Т. М. Саванчук, В. К. Сідельнікова, Т. В. Устік, Н. І. Фединець, А. В. Череп, Н. І. Юрченко та ряд інших.

Незважаючи на глибоку розробленість відповідної теоретичної бази з проблем формування системи антикризового управління сучасних підприємств, багато питань, пов’язаних з дослідженнями щодо сутності антикризового управління та питань застосування ефективного механізму антикризового управління у сучасних умовах війни, потребують подальшої розробки. Актуальність, теоретична новизна та практична значущість дослідження цих проблем обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз теоретико-методичних та організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення життєздатності підприємства шляхом підвищення ефективності антикризового управління.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

– дослідити економічну сутність та значення антикризового управління підприємством;

– дослідити механізм та особливості формування ефективної системи антикризового управління підприємством в сучасних умовах війни;

– дослідити особливості застосування тактичного напрямку антикризового управління підприємством в умовах військових дій;

– провести комплексний аналіз фінансового стану АТ «Мотор Січ»;

– проаналізувати склад та структуру власного та позикового капіталів підприємства;

– оцінити показники ліквідності, платоспроможності та ділової активності АТ «Мотор Січ»;

– визначити напрями забезпечення життєздатності підприємства на засадах антикризового управління;

– обґрунтувати впровадження концепції антикризового управління підприємством;

– обґрунтувати впровадження сучасних інформаційних технологій з метою підвищення ефективності антикризового управління підприємством;

– обгрунтувати доцільність застосування системи маркетингового супроводу антикризового управління підприємством.

Об’єктом дослідження є процеси забезпечення життєздатності підприємства на засадах антикризового управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та прикладних проблем, пов’язаних із удосконаленням механізму антикризового управління підприємством з метою забезпечення його життєздатності в умовах російсько-української війни.

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; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів антикризового управління підприємством; 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.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та

періодичних видань, дані фінансової звітності АТ «Мотор Січ», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається наступними основними положеннями:

– запропоновано формування концепції антикризового управління підприємством в умовах війни, що дозволить акцентувати увагу на слабких місцях та існуючих можливостях діяльності підприємства;

– обгрунтувано впровадження сучасних інформаційних технологій з метою підвищення ефективності антикризового управління підприємством;

– запропоновано застосування системи маркетингового супроводу антикризового управління підприємством.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють керівництву підприємства впроваджувати ефективні заходи антикризового управління, що дозволить покращити його фінансовий стан.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру» (Запоріжжя, 23 жовтня 2025 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано друковану працю – тези за матеріалами наукової конференції.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Економічний зміст антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни

Під кризою слід розуміти різке загострення суперечностей у діяльності підприємства, яке створює загрозу його стабільному функціонуванню. Формування кризового стану може бути спричинене як об'єктивними факторами — циклічними потребами модернізації чи реструктуризації, несприятливим впливом зовнішнього середовища – так і суб'єктивними, пов'язаними з управлінськими помилками керівництва підприємства.

Причини кризових явищ поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники виникають унаслідок негативного впливу подій і процесів у мікро- та макросередовищі: змін у конкурентному середовищі, коливань економічної чи політичної ситуації в державі, трансформації тенденцій макроекономічного розвитку. Внутрішні причини, як правило, пов'язані з недосконалою організацією виробництва, неефективною інноваційною та інвестиційною політикою, неправильно обраною маркетинговою стратегією [1].

Подолання кризового стану може мати як позитивні, так і негативні наслідки: можливим є виникнення нової, ще глибшої кризи або тривала консервація існуючих проблем.

У будь-якій ситуації здатність підприємства вийти з кризового становища значною мірою визначається наявністю та ефективністю системи антикризового управління. Така система дає змогу не лише обирати оптимальні управлінські рішення щодо подолання кризи, а й забезпечує інструментарій для завчасного попередження та виявлення перших ознак її появи.

Світовий досвід показує, що кризові явища в діяльності підприємств є природним процесом, якого інколи неможливо уникнути. У таких умовах на

ринку залишаються найстійкіші компанії: якщо підприємство не має ресурсів і здатності протистояти кризі, воно припиняє існування, тоді як сильніші суб'єкти господарювання можуть мобілізувати власні переваги й подолати складний період.

Антикризове управління підприємством – це цілісна та комплексна система менеджменту стратегічного спрямування, орієнтована на виявлення, попередження та усунення можливих або вже наявних проблем у діяльності підприємства шляхом розроблення й реалізації спеціальних програм із використанням сучасних управлінських інструментів [2].

Антикризове управління є одним із найпоширеніших напрямів менеджменту, який поєднує дослідження причин виникнення кризових явищ, формування оперативних заходів для запобігання банкрутству та розробку стратегій ризик-менеджменту. Такий підхід дозволяє своєчасно визначати кризові фактори й мінімізувати їхній вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

В економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття «антикризове управління», які систематизовано у табл. 1.1.

Ефективно вибудувана система антикризового управління підприємством в умовах впливу воєнних факторів та процесів євроінтеграції набуває особливої значущості, оскільки виступає ключовим інструментом забезпечення стабільного функціонування підприємства та регулювання основних фінансово-господарських процесів.

Сучасне середовище діяльності українських підприємств є вкрай складним і характеризується високим рівнем нестабільності та невизначеності.

Першим кроком у реалізації антикризового управління є виявлення симптомів наближення або настання кризової ситуації. На кожному підприємстві ознаки фінансової кризи можуть проявлятися по-різному та змінюватися залежно від причин, що її зумовили, проходячи кілька етапів розвитку.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення сутності антикризового управління

Автор	Антикризове управління – це
Гой В. В., Васильєв О. В. [3]	таке управління, яке передбачає своєчасну, прискорену та дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою мінімізації ймовірності виникнення кризи або зниження негативних її наслідків у разі настання, а також використання її факторів для подальшого розвитку підприємства та недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання
Докуніна К. І. [4]	система заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства
Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [5]	попереджуюче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів
Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [6]	функція менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності
Ахновська І. О. [7]	система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства
Діденко Є. О., Фесюн А. С. [8]	процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку
Дж. Банді [9]	це процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам
Бланк О. І. [10]	розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану
Череп А. В., Павлеко А. І. [11]	система управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки
Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. [12]	комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності
Шатайло О. А. [13]	система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал

Дослідники зазвичай поділяють чинники, які спричиняють кризові стани, на дві основні групи: фактори зовнішнього середовища та фактори внутрішнього середовища.

До факторів зовнішнього середовища, які спричиняють кризу, належать [14-16]:

– політична ситуація в країні;

– військові дії;

– негативні тенденції розвитку галузі;

– монополізація ринку товару, який випускає підприємство;

– несприятливе відношення стейкхолдерів;

– розвиток підприємства за традиційними, але неефективними стратегіями;

– зміна оточуючого середовища.

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, відносять фактори, які спричинені внутрішніми проблемами підприємства [14-16]:

– перевищення витрат над ціною реалізації продукції;

– втрата конкурентних переваг; неефективна стратегія розвитку;

– відмінність підходів до розвитку бізнесу між власниками та менеджментом;

– внутрішні конфлікти; запізніла реакція на дії конкурентів; невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок; неефективна реалізація інвестиційних та/чи інноваційних проектів тощо.

Фінансово-економічна та суспільно-політична кризи, які охопили країну та значно загострилися в умовах війни, зумовили появу низки негативних факторів, що заважають суб’єктам господарювання отримувати позитивні фінансові результати.

Наявність комплексних кризових явищ підтверджує потребу в пошуку дієвих підходів до ведення господарської діяльності та у зменшенні впливу дестабілізуючих чинників внутрішнього й зовнішнього середовища на

підприємства. За таких умов стає очевидним, що розбудова ефективної системи антикризового управління є необхідним інструментом забезпечення позитивного економічного результату.

Оскільки антикризове управління підприємством розглядається як складова менеджменту, спрямована на запобігання кризовим ситуаціям, підтримання належного рівня платоспроможності та мінімізацію або ліквідацію наслідків фінансової кризи, воно орієнтується на попередження, виявлення та протидію кризовим станам. Така система повинна включати чітко визначені цілі, досягнення яких гарантуватиме відносну стабільність функціонування підприємства.

Основні цілі антикризового управління підприємством в умовах війни та євроінтеграції узагальнимо на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні цілі антикризового управління підприємством в умовах війни та євроінтеграції [17]

Поряд із необхідністю визначення та реалізації цілей антикризового управління підприємством в умовах нестабільності, невизначеності та підвищеної небезпеки, надзвичайно важливим залишається й процес встановлення напрямів, за якими має здійснюватися антикризове управління. У сучасних реаліях ці напрями повинні бути специфічними та нестандартними. Пропонується орієнтуватися на такі ключові напрями антикризового управління підприємством:

1) визначення пріоритетних сфер діяльності підприємства та впровадження інноваційних підходів до модернізації господарської діяльності, що сприятиме зростанню його ділової активності;

2) обґрунтування прогнозів і стратегічних планів щодо ресурсного забезпечення діяльності підприємства;

3) визначення якісних і кількісних критеріїв оцінювання результатів діяльності та формування параметрів їх коригування з використанням методів і прийомів антикризового управління.

Разом із тим одного лише визначення пріоритетних напрямів антикризового управління підприємством недостатньо.

Вагомого значення також набуває формування алгоритму антикризового управління підприємством, поетапність якого вважаємо за доцільне систематизувати на рис. 1.2 [17].

До основних принципів, на яких повинна базуватись система антикризового управління, слідує віднести [18]:

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.

Одним із ключових принципів стратегії антикризового управління є безперервний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою завчасного виявлення ознак можливого кризового стану.

По суті, антикризове управління зароджується вже на етапі формування місії підприємства, а згодом проявляється у здатності своєчасно розпізнавати сигнали, які свідчать про ймовірне погіршення його становища чи зниження конкурентоспроможності.

Реалізація стратегії антикризового управління значною мірою залежить від ефективності побудованої системи, яка повинна забезпечувати керівництво інструментами для кількісного та якісного аналізу можливих загроз, здатних спричинити виникнення кризових явищ.



Рисунок 1.2 – Основні етапи антикризового управління підприємством

Отже, поступове впровадження окреслених заходів антикризового управління дає змогу оперативно стабілізувати роботу підприємства та запобігти можливим ризикам, що можуть проявитися у довгостроковій

перспективі. Водночас важливо наголосити, що для досягнення очікуваного результату необхідно застосувати процесний підхід. Це означає, що реалізація принципів антикризового управління має здійснюватися через кілька взаємопов'язаних процесів, серед яких: передкризове управління; управління в умовах кризи; організація процесів виходу з кризи; забезпечення своєчасності управлінських дій; стабілізація діяльності; усунення відхилень.

Безперечно, результативність антикризового управління визначається тим, наскільки підприємству вдалося досягти поставлених цілей – пом'якшити, локалізувати або навіть використати кризові обставини для адаптації до умов нестабільності та підвищеної небезпеки. Про ефективність реалізованих заходів свідчить співставлення отриманих результатів з обсягами ресурсів, які були витрачені на їх запровадження [19].

Для подолання кризового стану підприємство має вирішити два ключові завдання:

1) ліквідувати наслідки кризи – відновити платоспроможність та стабілізувати фінансове становище;

2) усунути причини кризи – розробити стратегію подальшого розвитку та здійснити реструктуризацію для уникнення повторення кризових ситуацій у майбутньому.

Антикризове управління являє собою систему завчасно підготовлених заходів, спрямованих на виявлення та аналіз проблемних сфер у діяльності організації, запобігання виникненню кризових явищ та забезпечення ефективного виходу з уже наявної кризи з мінімальними втратами. Воно також передбачає недопущення поглиблення негативних тенденцій та підтримання стабільності для подальшої результативної роботи підприємства.

Таким чином, антикризове управління – це управлінська діяльність, орієнтована на запобігання та нейтралізацію проявів кризи, а також на пристосування системи управління до змін у зовнішньому середовищі, що сприяє стійкому розвитку підприємства.

1.2 Механізм антикризового управління підприємством

У ситуації нестабільності ринкового середовища одним із ключових чинників успішного ведення підприємницької діяльності виступає антикризове управління, або кризовий менеджмент (англ. crisis management). Саме поняття «управління» є багатогранним і може трактуватися по-різному залежно від сфери застосування. У контексті кризового менеджменту під управлінням доцільно розуміти комплекс дій, спрямованих на досягнення визначених цілей. Тому поєднання цього поняття з поняттям «криза» формує зміст «антикризового управління» – системи заходів, яка забезпечує стабільну діяльність підприємства шляхом своєчасного виявлення та подолання загроз як зовнішнього, так і внутрішнього характеру [20].

Отже, термін «механізм антикризового управління» лежить на межі таких понять як «механізм», «економічний механізм» та «антикризове управління» (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Поняття «механізм антикризового управління» в системі суміжних категорій та понять [21]

Аналіз останніх наукових досліджень механізму антикризового управління показав існування різноманітних підходів до його визначення.

Так, К. Головач зазначає, що «взаємопов'язана сукупність узгоджених дій і впливів щодо реалізації заходів антикризової програми становить механізм антикризового управління, який визначає порядок (послідовність) діяльності щодо попередження, усунення кризових явищ та подолання їх негативних наслідків у функціонуванні та розвитку суб'єктів господарювання» [22].

На думку А. Погребняк, «механізм антикризового управління є сукупністю взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, узгоджена взаємодія яких сприяє виявленню, недопущенню та подоланню кризи, під впливом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища» [23].

Т. Сак та Л. Ющишина вважають, що «механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства» [24].

Виходячи з наведених поглядів та проаналізувавши суміжні категорії та поняття, ми пропонуємо таке визначення механізму антикризового управління.

Механізм антикризового управління – це складна система цілеспрямованого впливу на економічну діяльність підприємства, яка будується на взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементах і дозволяє прогнозувати, запобігати, долати та зменшувати ризики виникнення кризових ситуацій під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Для розуміння взаємозв'язку між елементами механізму доцільно використати поняття «архітектура». Архітектура механізму антикризового управління – це узагальнене та комплексне уявлення про складові механізму та їх взаємодію, що в сукупності формують систему антикризового управління підприємством.

Якщо порівнювати терміни «механізм» і «архітектура» в контексті антикризового управління, то «механізм» відображає сукупність цілеспрямованих операційних дій, тоді як «архітектура» визначає структуру або структурний опис цих дій [25].

Елементи архітектури механізму антикризового управління (структура) та їх опис наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Елементи архітектури механізму антикризового управління

Елементи архітектури	Опис
Фактори впливу	Внутрішні: організаційна структура, персонал, прибуток, витрати, якість продукції тощо. Зовнішні: законодавча політика держави, податкова політика держави, кредитно-фінансова політика держави, валютні коливання тощо
Об’єкт	Кризові явища
Суб’єкт	Особи-учасники механізму антикризового управління
Мета	Забезпечення конкурентного положення на ринку та стабільну стійкість економічної і фінансової діяльності підприємства при будь-яких змінах в зовнішньому та внутрішньому середовищі існування
Принципи	Постійної готовності до реагування, превентивної дії, терміновості реагування, адекватності реагування, комплексності рішень, альтернативності дій, адаптивності, пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, оптимальності зовнішньої санації, ефективності
Функції	Основні: планування, організація, мотивація, контроль. Специфічні: аналізуюча, інноваційна, діагностика, прогнозування, оперативне регулювання, цілевизначення, облік. Зв’язуючі: прийняття рішень, комунікативна та координуюча
Ресурси	Матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні
Нормативно-правове забезпечення	Внутрішнє: установчі документи, положення про організаційну структуру управління підприємства. Зовнішнє: Конституція України, Господарський Кодекс України, Кодекс України з процедур банкрутства та інші нормативно-правові документи
Методи	Оперативні: діагностика, моніторинг, контролінг. Тактичні: аутосорсинг, бенчмаркінг, регуляризація, модернізація, диверсифікація, злиття, реінжиніринг, даунсайзинг. Стратегічні: санація, реструктуризацію, банкрутство
Діагностика	Аналіз показників діяльності підприємства, аналіз моделей оцінки ймовірності банкрутства, аналіз вартісно-орієнтованих показників
Заходи	Зменшення чи оптимізація витрат, маркетингові заходи для підвищення обсягу реалізованої продукції, оптимізація оподаткування, зміна кадрової політики тощо.

Як і архітектура будь-якої системи, архітектура механізму антикризового управління формується на основі трьох блоків-складових [21,26]:

1) структура – це статичний елемент, який відображає розподіл відповідальності між підсистемами. Вона охоплює фіксований набір підсистем та компонентів, що формують механізм антикризового управління підприємством;

2) поведінка – динамічна складова, що демонструє взаємозв'язки та взаємодію між елементами структури (підсистемами механізму антикризового управління);

3) стиль – принципи, за якими визначаються взаємозв'язки та поведінка архітектури.

Складність архітектури зумовлена не стільки чисельністю її елементів, скільки їх різноманітністю: це і людський капітал, і методи, і більш абстрактні категорії, такі як цілі чи принципи.

Архітектура механізму антикризового управління підприємства слугує основою для визначення структури антикризового управління, що включає цілі, принципи, методи, ключові показники діагностики тощо; інформації, необхідної для управління (дані, документи, аналітична інформація); а також інформаційних технологій, які автоматизують процес антикризового управління.

В антикризовому управлінні архітектура виступає важливим інструментальним засобом підвищення результативності та ефективності роботи механізму [27–29].

Взаємозалежність елементів і утворює механізм антикризового управління підприємства, який можна представити наступним чином (рис. 1.4).

Механізм антикризового управління можна умовно поділити на дві підсистеми. Перша, базисна підсистема, включає ключові архітектурні елементи: мету, об'єкт, суб'єкт, принципи, функції, нормативно-правове забезпечення та інші складові. Саме завдяки цим елементам забезпечується функціонування всього механізму. Друга підсистема (блоки II–IV) є процесною та відповідає за практичну реалізацію механізму, забезпечуючи поступове подолання кризових ситуацій у діяльності підприємства.

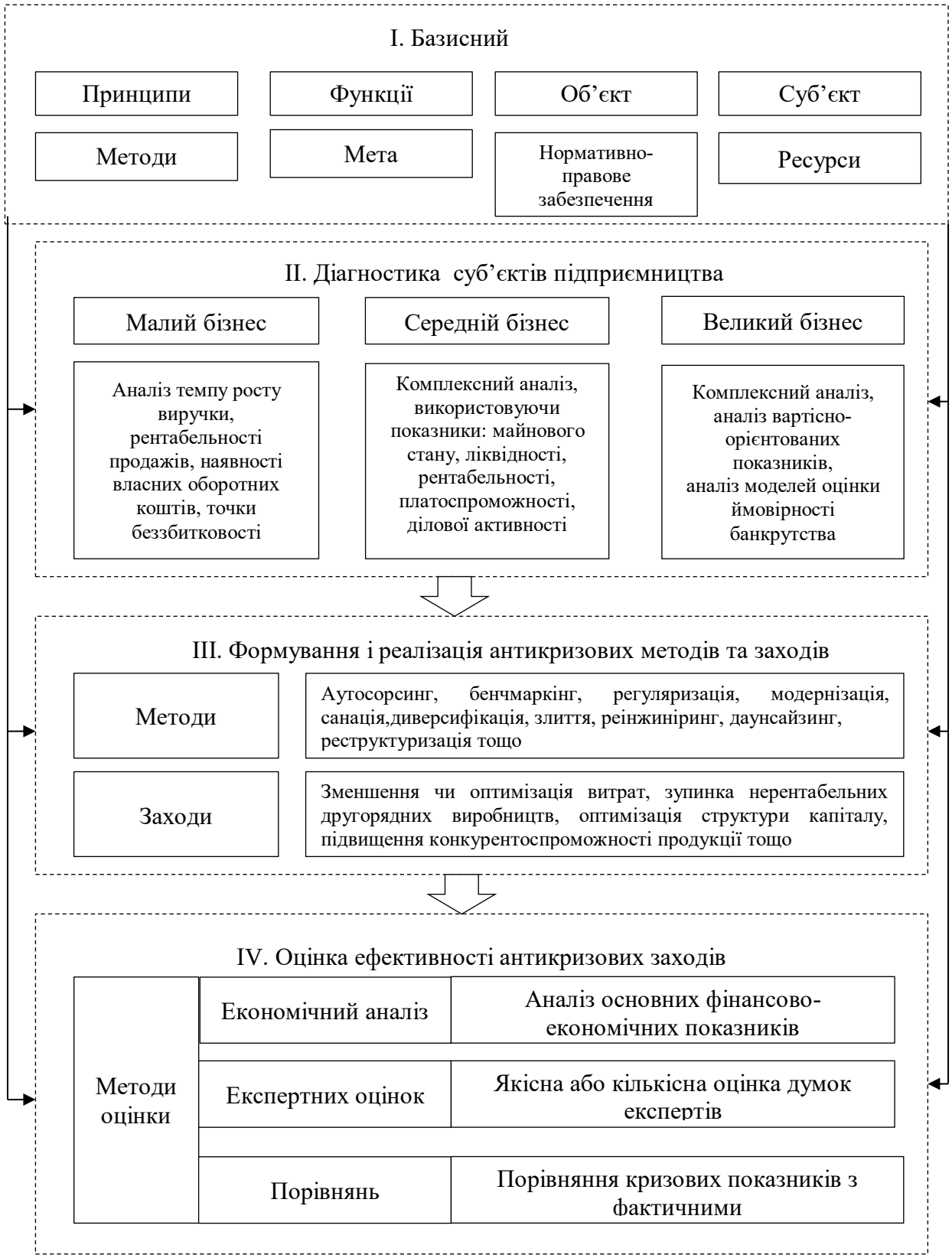


Рисунок 1.4 – Механізм антикризового управління підприємства

Вона охоплює такі етапи, як діагностика, оцінка ресурсного та часового потенціалу, розробка стратегії та програми антикризових заходів, їх впровадження та оцінка ефективності проведених дій.

Перший блок – базисний формує концептуальні основи антикризового управління підприємством і є основою всього механізму, оскільки його складові забезпечують роботу антикризового управління на всіх етапах. Компоненти базисного блоку безпосередньо взаємопов'язані з трьома іншими блоками механізму.

Другий блок механізму антикризового управління починає організацію процесу управління з діагностики суб'єкта підприємництва. Основне завдання цього блоку – виявлення кризи або її симптомів на підприємстві. Для цього спершу проводиться збір необхідної інформації, що може тривати від одного дня до тижня залежно від розміру підприємства.

Джерелами інформації можуть бути бізнес-плани, бухгалтерська та фінансова звітність, звіти керівників відділів, а також інтерв'ю з персоналом.

Слід зазначити, що методика діагностики залежить від розміру підприємства. Для малих підприємств оцінка стану здійснюється за ключовими показниками ефективності діяльності, такими як динаміка виручки, рентабельність, наявність власних оборотних коштів і точка беззбитковості. Для середніх та великих підприємств діагностика охоплює всі сфери діяльності, а також включає використання моделей прогнозування банкрутства та аналіз вартісно-орієнтованих показників.

Діагностика є важливим етапом антикризового управління, оскільки вона не лише надає загальну оцінку поточного стану підприємства, а й визначає подальші управлінські рішення, зокрема формування стратегії [29, 30].

Третій блок механізму антикризового управління відповідає за розробку та впровадження антикризових методів і заходів. Конкретний набір таких заходів формується індивідуально для кожного підприємства залежно від стадії кризового процесу, галузі, розміру, організаційно-правової форми та особливостей управління. Антикризові заходи реалізуються у вигляді

конкретних завдань, необхідних у даний момент. При появі ознак кризи застосовуються профілактичні заходи, спрямовані на поліпшення ключових показників діяльності. У разі гострої кризи вдаються до більш суттєвих дій, які можуть змінити саму сутність бізнесу.

Четвертий блок механізму полягає в оцінці ефективності впроваджених антикризових заходів. Результатом антикризового управління може бути як повне подолання кризи, так і часткове усунення кризових факторів з метою відновлення нормальної діяльності підприємства. Оцінка ефективності може здійснюватися різними методами, зокрема економічним аналізом, експертними оцінками або порівнянням показників. Якщо впроваджені заходи виявляються недостатньо ефективними і криза продовжує розвиватися, підприємство повертається до коригування стратегії та антикризових методів [31].

Діяльність підприємств у ринковій економіці завжди пов’язана з ризиками, які в умовах нестабільності національної економіки України традиційно вищі, ніж у розвинених країнах. З 2020 року ризики ще більше посилилися через пандемію COVID-19, а з 2022 року – через повномасштабну війну. Сьогодні кризи є поширеним явищем для більшості українських підприємств. Для забезпечення їх стабільного функціонування в умовах турбулентності необхідний комплексний підхід, який передбачає запровадження механізму антикризового управління.

Концепція архітектури механізму антикризового управління забезпечує комплексний та структурований підхід до організації всіх його елементів. Вона не лише дає чітке уявлення про складові механізму та їхні взаємозв’язки, але й координує взаємодію між ними, що дозволяє забезпечити синхронну роботу всіх процесів управління. Завдяки цьому архітектурний підхід виступає ефективним інструментальним засобом підвищення результативності та продуктивності всіх антикризових заходів, адже дозволяє своєчасно визначати критичні точки, ефективно розподіляти ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

1.3 Тактичний напрямок антикризового управління підприємством в умовах війни

Війна є соціально-політичним явищем, яке виступає найгострішою формою вирішення різноманітних суперечностей – політичних, економічних, ідеологічних, національних, релігійних, територіальних та інших – між державами, народами, націями, класами або соціальними групами, при цьому основним інструментом досягнення цілей є збройне насильство [32].

Криза на підприємстві, викликана війною, відрізняється від традиційних криз, з якими бізнес стикається у звичайних умовах. Вона носить тривалий, «хронічний» характер і формує унікальні умови для управління. Війна є об’єктивним фактором, наслідки якого неможливо повністю ліквідувати на рівні окремого підприємства. Така криза зачіпає не лише фінансову сферу, спричиняючи збитки, а й безпосередньо загрожує життю та безпеці працівників, а також фізичним активам підприємства.

У зв’язку з цим доцільно вживати спеціальний термін – «криза воєнного часу», який відображає специфіку управління підприємством у надзвичайних умовах війни, де традиційні методи антикризового управління потребують адаптації до ризиків, пов’язаних із безпекою, нестабільністю ринку та непередбачуваними зовнішніми впливами. Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінювати загрози, прогнозувати наслідки та розробляти заходи, здатні зменшити негативний вплив війни на діяльність підприємства.

Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві наведено на рис. 1.5 [33].

Такі відмінності зумовлені серйозністю та тривалістю війни, яка змушує підприємства виходити за межі традиційних підходів антикризового управління. Механізм антикризового управління повинен враховувати ці особливі виклики та сприяти налаштуванню ефективного функціонування підприємства навіть у складних умовах воєнного часу.

Основна мета антикризового механізму в умовах війни полягає у мінімізації негативних економічних та соціальних наслідків для підприємства. В умовах кризи воєнного часу характерною є гостра нестача часу для реагування та обмежені терміни на подолання негативних явищ. Тому ключовим завданням антикризового управління стає оперативне, водночас максимально безпечне прийняття рішень, що дозволяє досягти бажаного результату з мінімальними додатковими витратами та негативними наслідками для підприємства.



Рисунок 1.5 – Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу

Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, є терміновість реагування. Проте зі зростанням масштабів діяльності

підприємства його гнучкість зменшується, а процес прийняття рішень уповільнюється через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти та інструкції. У період воєнного шоку кожне рішення має прийматися максимально швидко, адже ситуація може змінюватися щодня, і будь-яке затримання у реагуванні може дорого коштувати підприємству. Для підвищення швидкості прийняття рішень у таких умовах застосовуються заходи на кшталт скорочення рівнів управління, встановлення лімітів на погодження рішень (щоб певні рішення можна було приймати без узгодження з вищим керівництвом) або децентралізації, коли рішення ухвалюються не лише «зверху вниз», а й безпосередньо на місцях для оперативного вирішення локальних проблем.

Оцінка поточного стану підприємства, його фінансової стабільності та динаміки розвитку в умовах війни проводиться за допомогою інструментів антикризової діагностики. Війна є перманентною кризою, що активно впливає на підприємство, тому основними завданнями діагностики є: оцінка поточного стану, виявлення причин відхилень та запобігання появі нових кризових ситуацій [34-36].

Через постійні зміни у воєнному середовищі діагностику слід проводити якомога частіше. Найефективнішою практикою є запровадження системи безперервного моніторингу діяльності підприємства. Часті перевірки дозволяють своєчасно виявляти проблеми та запобігати негативним наслідкам, які у умовах кризи воєнного часу можуть мати серйозні наслідки.

Після проведення діагностики та виявлення відхилень формується антикризова програма та стратегія. Проте на початковому етапі війни, у «період шоку», підприємству доцільно застосовувати ургентне антикризове управління (від лат. urgens – «невідкладний»), коли проблеми швидко вирішуються антикризовими заходами без формування повної програми та стратегії. Після стабілізації функціонування підприємства у воєнних умовах можуть застосовуватися різні стратегії антикризового управління, зокрема захисні,

стабілізаційні, стратегії виживання, скорочення витрат, маркетингові та фінансові.

Існують три основні типи управління підприємством у кризових умовах [37]:

1) активне антикризове управління – передбачає початковий аналіз даних і оперативне обрання оптимальної комбінації заходів, що здаються найбільш ефективними. Якщо їх низька результативність стає очевидною, підприємство переходить до стратегічних антикризових дій;

2) реактивне антикризове управління – базується на припущенні, що проблеми можна подолати звичними, хоч і радикальними оперативними заходами. Тут застосовується послідовність заходів, які раніше були ефективними;

3) інтерактивне антикризове управління – передбачає поєднання прогнозування та постійного аналізу зовнішнього середовища для виявлення потенційних змін. На початковому етапі діагностики оцінюються можливості одночасного застосування оперативних і стратегічних заходів.

Практика вітчизняних підприємств показує, що більшість застосовує активне антикризове управління на основі фінансового аналізу, що носить реактивний характер і спрямоване переважно на реалізацію конкретних антикризових заходів. Проте прогресивні підприємства дедалі частіше дотримуються інтерактивного підходу, який дозволяє прогнозувати зміни, поєднувати оперативні та стратегічні дії і адаптувати діяльність до мінливих умов ринку та воєнної кризи.

Організація цього типу дає змогу реалізовувати ті чи інші заходи одночасно (рис. 1.6).

В умовах антикризового управління ключовими вимогами до планування та організації діяльності підприємства є усунення та запобігання кризовим явищам у всіх сферах його роботи, а також забезпечення безперервного та ефективного функціонування. Ці вимоги можуть бути відображені у вигляді структури економіко-математичних моделей, що охоплюють усі основні

напрямки діяльності підприємства: виробничу, логістичну, маркетингову, фінансову, кадрову та організаційну сфери.

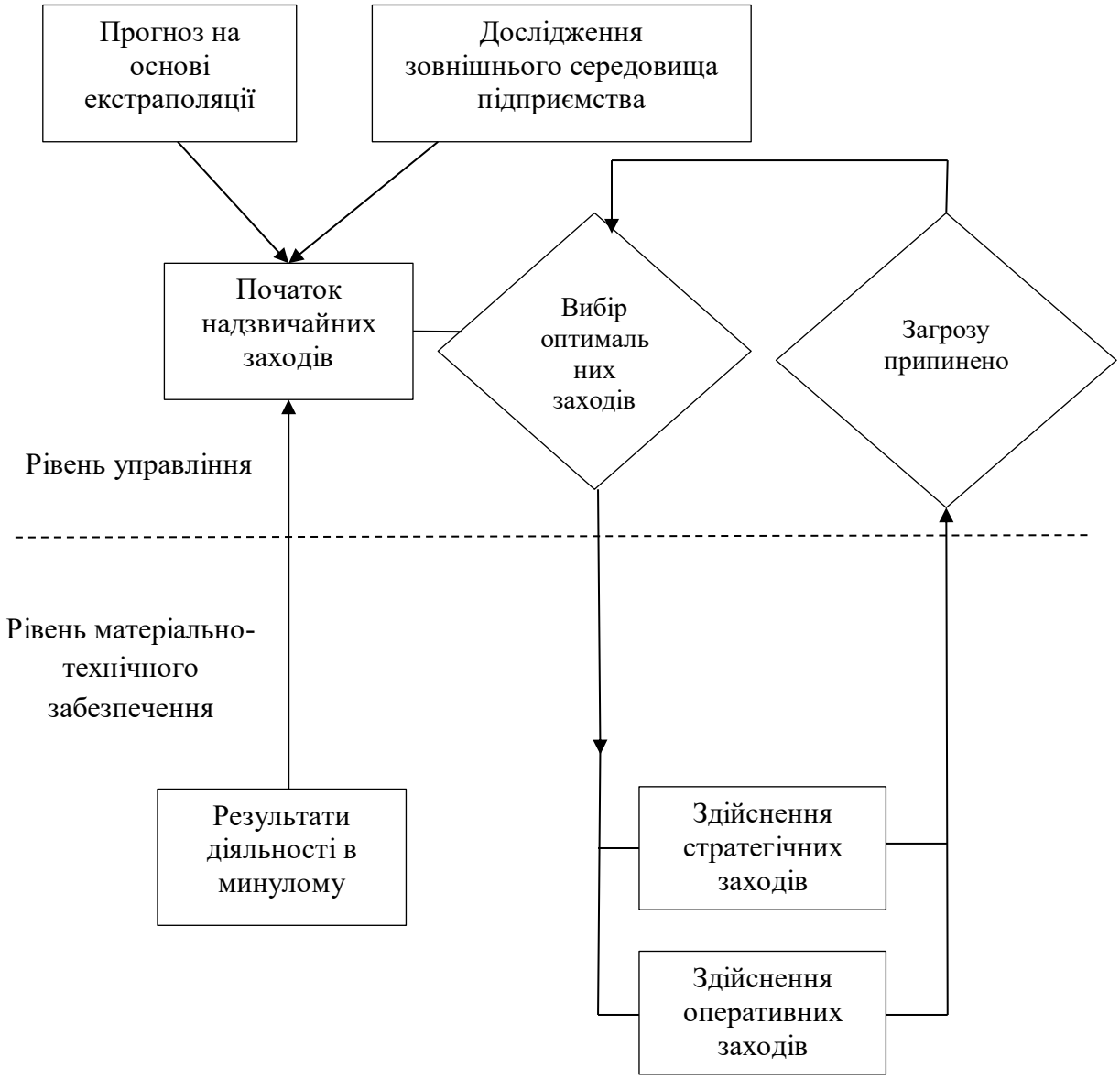


Рисунок 1.6 – Загальна схема реалізації інтерактивного антикризового управління [38]

В умовах війни, окрім оперативних методів (діагностика, моніторинг, контролінг), найбільш ефективними є тактичні заходи, спрямовані на швидке покращення фінансових та економічних показників підприємства. До них відносяться: даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг [39].

Даунсайзинг передбачає зменшення масштабу підприємства, виробничих потужностей або чисельності персоналу з метою підвищення ефективності функціонування, зниження витрат і собівартості продукції.

Аутсорсинг дозволяє звільнити підприємство від виконання процесів, що не генерують безпосереднього доходу, але потребують значних ресурсів. Часто на аутсорсинг передають бухгалтерський облік, транспортні послуги, юридичні та фінансові функції. У воєнний період аутсорсинг стає важливим інструментом збереження бізнесу.

Регуляризація полягає у впровадженні сучасних систем управління, таких як Total Quality Management (TQM), Balanced Scorecard (BSC), Manufacturing Resource Planning (MRP) та інших. В умовах війни регуляризація сприяє більш ефективному управлінню підприємством та дозволяє спрямувати ресурси на стабільний розвиток.

Бенчмаркінг – метод порівняння підприємства з більш успішними організаціями для підвищення ефективності. Під час війни він використовується для вивчення досвіду інших підприємств щодо адаптації та функціонування в екстремальних умовах. При цьому аналізуються продукти та послуги, ціноутворення, організаційні процеси та інші ключові аспекти діяльності.

Модернізація спрямована на оновлення або удосконалення об’єктів і процесів підприємства, включаючи обладнання, системи збуту та маркетингові відділи. Під час війни модернізація дозволяє підвищити конкурентоспроможність, продуктивність та впроваджувати нові методи ведення бізнесу, хоча потребує додаткових інвестицій.

Реінжиніринг – радикальне перепроектування бізнес-процесів для значного підвищення ефективності діяльності підприємства. На відміну від локальної оптимізації, реінжиніринг передбачає глобальну перебудову, що може забезпечити десятки чи сотні разів зростання продуктивності та зміцнення ринкових позицій. Проте цей метод пов’язаний з високим ризиком і застосовується лише в обґрунтованих випадках.

Антикризове управління під час війни доцільно розділити на чотири фази, залежно від стадії конфлікту:

1) шокова фаза (початок війни) – головне завдання полягає у визначенні можливостей функціонування підприємства. Антикризові заходи включають комунікацію з персоналом, закриття другорядних підрозділів, а за необхідності – релокацію підприємства з небезпечних зон;

2) фаза адаптації – перехід від шоку до стабільного функціонування. Завдання полягає в адаптації підприємства до воєнних умов. На цьому етапі особливе значення має діагностика для виявлення проблем. Антикризові заходи включають налагодження шляхів збуту та логістики, впровадження цифрових технологій для дистанційної роботи, переорієнтацію на нові товари та формування довгострокових стратегій;

3) фаза функціонування під час війни – найдовший період, головна мета якого – забезпечення досягнення довоєнного рівня діяльності та запобігання новим кризовим явищам. Діагностика має бути постійною функцією, а антикризові заходи можуть включати вихід на нові ринки, зміцнення платіжної дисципліни, оптимізацію витрат та підвищення ефективності маркетингу;

4) поствоєнна фаза – починається після завершення війни. Основне завдання – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків конфлікту, постійний моніторинг діяльності та оцінка масштабу втрат. Важливо шукати інвесторів, переосмислювати бізнес-моделі та підвищувати фінансову стійкість підприємства.

Висновки до розділу 1

В умовах воєнної кризи основним завданням кожного суб’єкта підприємництва стає забезпечення безперебійного функціонування підприємства та підтримка його стійкого економічного розвитку. Одним із найефективніших засобів досягнення цього є впровадження механізму

антикризового управління, який дозволяє системно реагувати на виклики, що виникають у нестабільному середовищі.

Враховуючи специфіку воєнної кризи, яка відрізняється від традиційних криз своєю тривалістю, непередбачуваністю та високою ризикованістю для діяльності підприємства, основні елементи механізму антикризового управління набувають особливостей функціонування в умовах війни. До таких елементів належать: мета, ключові завдання, принципи антикризового управління, діагностика, розробка стратегій, застосування методів та конкретних заходів.

Особливу роль у воєнний період відіграють тактичні методи, спрямовані на швидке покращення фінансових та економічних показників підприємства. Найпоширенішими серед них є: даунсайзинг, аутсорсинг та регуляризація.

Таким чином, ефективність антикризового управління у воєнний період визначається рядом ключових показників: досягнення позитивних змін у найважливіших фінансово-господарських показниках підприємства протягом періоду антикризового управління (у порівнянні з початком війни або стартом антикризових заходів); швидкість отримання цих позитивних змін на одиницю часу; оперативність прийняття управлінських рішень у відповідь на нові виклики; стабілізація внутрішніх процесів та забезпечення безперервності діяльності підприємства; швидкість адаптації підприємства до умов воєнного часу та непередбачуваних змін на ринку; економічність отриманих результатів, тобто досягнення ефекту при мінімальних додаткових витратах; виживання підприємства, особливо на початковому етапі війни або у разі розташування на лінії фронту, коли критично важливо зберегти ресурси, персонал і можливість продовжувати діяльність.

Завдяки системному підходу, інтеграції тактичних і стратегічних методів та оперативній діагностиці стану підприємства, механізм антикризового управління дозволяє не лише підтримувати функціонування підприємства, а й забезпечує його стійкий розвиток у складних і небезпечних умовах воєнного часу.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Загальна характеристика АТ «Мотор Січ»

Історія підприємства розпочалася у 1907 році. До грудня 1915 року завод виготовляв сільськогосподарські машини та знаряддя праці. Обробляли та відливали різні види виробів із чавуну та міді.

У грудні 1915 року завод викупила фірма «Дюфлон, Константинович і Ко» (ДЕКА), яка змінила профіль його виробничої діяльності. Компанія освоїла виробництво авіаційних двигунів. Перший шестициліндровий двигун водяного охолодження ДЕКА М-100 був виготовлений у жовтні 1916 року. У 1916 році завод освоїв виробництво авіаційних двигунів і з того часу випускав широку гаму поршневих двигунів – М-6, М-11, М-22, М-85, М-86, М-87, М-88, АШ-82ФН, АШ-62ІР і АІ-26В – розроблених як власними конструкторами, так і конструкторами інших конструкторських бюро.

У 1953 році підприємство розпочало виробництво реактивних двигунів РД-45 і РД-500. Це був початок нової ери газотурбінних двигунів.

Історія підприємства – це поетапне освоєння в серійному виробництві нових двигунів, кожен з яких став подією в розвитку вітчизняного авіадвигунобудування. Це газотурбінні двигуни АІ-20, АІ-24, АІ-25, АІ-25ТЛ, АІ-9, ТВ3-117, Д-36, Д-136, Д-18Т, ТВ3-117ВМА-СБМ1, АІ9-3Б, Д-36 серії 4А, Д-436 Т1/ТП, ВК-2500 для літаків Іл-18, Іл-38, Бе-12, Ан-8, Ан-10, Ан-12, Ан-32, Ан-24, Ан-24, Ан-26, Ан-30, Як-40, Л-39, К-8J, Як-42, Ан-72, Ан-74, Ан-124 «Руслан», Ан-225 «Мрія», Ан-140, Ан-74ТК-300, Ту-334, Бе-200, а також для літаків Ка-27, Ка-28, Ка-29, Ка-31, Ка-32, Ка-50, Ка-50-2, Ка-52, Мі-8МТ, Мі-14, Мі-17, Мі-171, Мі-172, Мі-24, Мі-25, Мі-26, Мі-28, Мі-35, вертольотів.

З 1995 року підприємство було перетворено в Акціонерне товариство «МОТОР СІЧ».

Сьогодні підприємство займається серійним виробництвом авіаційних двигунів АІ-322, Д-436-148, АІ-450-МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В для літаків Ан-148, Ан-158, вертольотів Мі-24, Мі-25, Мі-17, Мі-171. Інтенсивна підготовка до серійного виробництва двигуна МС-500 для різних літальних апаратів.

Станом на 31 грудня 2023 р. чисельність персоналу підприємства становила 14525 осіб.

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство мусить мати певне майно, котре належить йому на правах власності чи володіння. З метою ефективного управління господарською діяльністю важливо знати, яким майном володіє підприємство, за рахунок яких джерел воно створене і як використовується. Для того, щоб мати уяву про загальний стан майна підприємства, необхідно проаналізувати актив балансу (табл. 2.1).

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про незначні зміни темпів зростання та зниження майна підприємства за період, що аналізується. Зокрема, темп зростання активів підприємства у 2023 р. порівняно з 2022 р. – 104,36%, у 2024 р. порівняно з 2023 р. темп падіння становить 2,82%. Це свідчить про наявність негативних тенденцій у діяльності підприємства АТ «Мотор Січ», що може спричинити зміни його платоспроможності.

Зниження темпів приросту оборотних активів підприємства над темпом приросту необоротних активів свідчить про зменшення частки оборотних активів у майні (зниження оборотних активів становило у 2024 р. порівняно з 2023 р. – 93,66%; зростання необоротних активів становило відповідно – 109,18%). Така динаміка забезпечує збільшення ризику компенсації авансованого капіталу та зменшення його віддачі за рахунок уповільнення оборотності коштів. Необоротні активи підприємства представлені насамперед основними засобами, вартість яких зменшилась на 7,15% і 7,08% відповідно по роках. Темп зниження основних засобів перевищив темп зниження необоротних активів у 2023 р., тому можна стверджувати про певне зменшення частки основного капіталу у майні підприємства.

Таблиця 2.1 – Аналіз складу та динаміки майна АТ «Мотор Січ» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відношення,%	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	2698	146293	275348	5422,28	188,22
Незавершені капітальні інвестиції	759865	749454	794590	98,63	106,02
Основні засоби	6357011	5902454	5484572	92,85	92,92
Інвестиційна нерухомість	17455	8648	527	49,54	6,09
Довгострокові фінансові інвестиції	65102	53686	37741	82,46	70,30
Інші фінансові інвестиції	11293	6530	122	57,82	1,87
Відстрочені податкові активи	32658	77033	305192	235,88	396,18
Інші необоротні активи	57764	44843	32978	77,63	73,54
Усього за розділом 1	7303846	6988941	7630542	95,69	109,18
2. Оборотні активи					
Виробничі запаси	5692090	5977414	6418579	105,01	107,38
Незавершене виробництво	10448907	10845303	9204901	103,79	84,87
Готова продукція	536749	826440	1230068	153,97	148,84
Товари	11575	9343	9126	80,72	97,68
Поточні біологічні активи	2	1	4	50,00	400
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1368583	1590590	1439009	116,22	90,47
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1245776	1184015	820713	95,04	69,32
Інша поточна дебіторська заборгованість	222899	610355	172058	273,83	28,19
Поточні фінансові інвестиції	10195	10701	6647	104,96	62,12
Гроші та їх еквіваленти	1278957	1355671	1555566	105,99	114,75
Інші оборотні активи	1285620	1287586	1213278	100,15	94,23
Усього за розділом 2	22101354	23697418	22194068	107,22	93,66
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	4480	4480	2272	100,00	50,71
Разом активи	29409680	30690839	29826882	104,36	97,18

На рис. 2.1 зображено динаміку необоротних та оборотних активів підприємства.

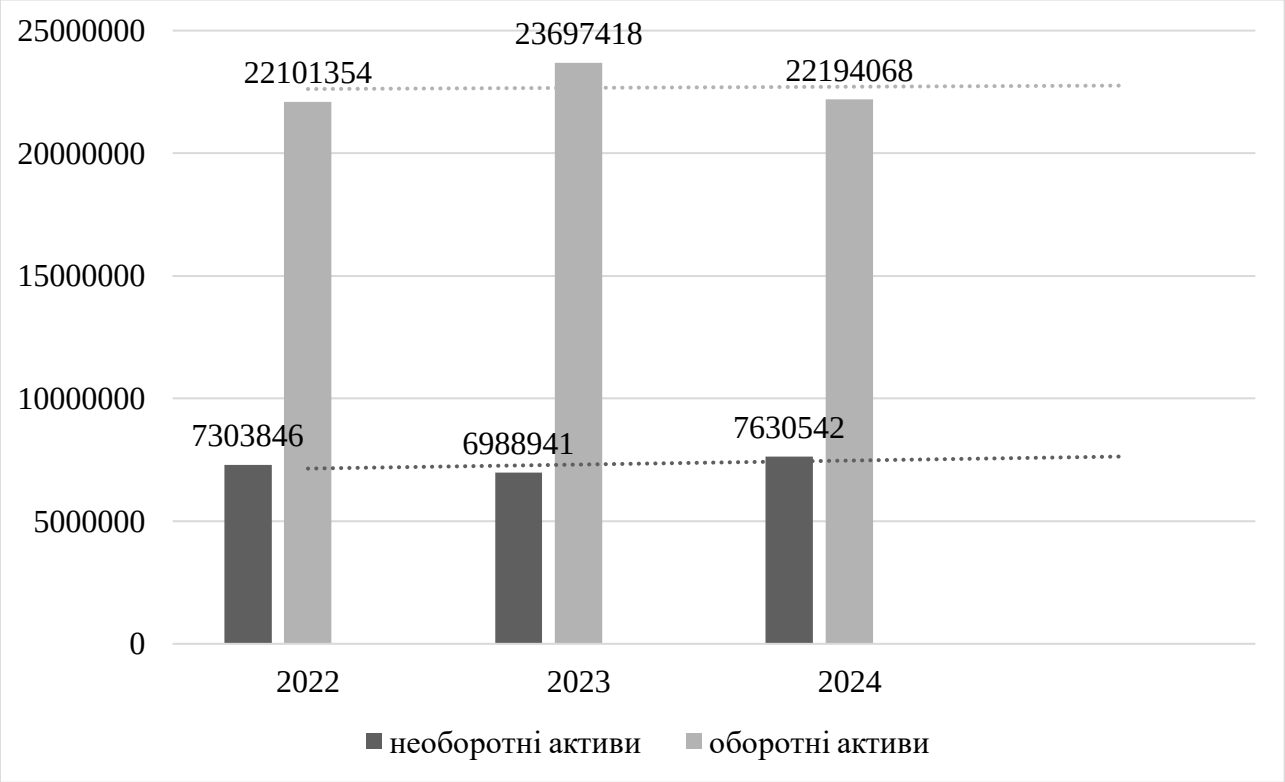


Рисунок 2.1 – Динаміка активів підприємства АТ «Мотор Січ», тис. грн.

Рис. 2.1 ілюструє стрибкоподібну тенденцію зміни вартості оборотних активів з 22101354 тис. грн. у 2022 р. до 23697418 тис. грн. у 2023 р. та до 22194068 тис. грн. у 2024 р. та тенденцію поступового збільшення вартості необоротних активів підприємства з 7303846 тис. грн. у 2022 р. до 6988941 тис. грн. у 2023 р. та до 7630542 тис. грн. у 2024 р.

Структура майна відображає загальну картину фінансового стану підприємства. Вона дає змогу оцінити, яку частку займає кожен вид активів. Особливо важливо враховувати співвідношення між оборотними й необоротними активами. Показники, що характеризують майновий стан, дають змогу краще зрозуміти склад і структуру активів та доповнюють аналіз, виконаний за допомогою вертикального й горизонтального методів. У табл. 2.2 наведено показники структури майна АТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.2 – Аналіз структури майна АТ «Мотор Січ» за 2022 – 2024 рр., %

Показники	2022	2023	2024	Відхилення (+,-) ,%	
				2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	0,01	0,48	0,92	+0,47	+0,44
Незавершені капітальні інвестиції	2,58	2,44	2,66	-0,14	+0,22
Основні засоби	21,62	19,23	18,39	-2,39	-0,84
Інвестиційна нерухомість	0,06	0,03	0,00	-0,03	-0,03
Довгострокові фінансові інвестиції	0,22	0,17	0,13	-0,05	-0,04
Інші фінансові інвестиції	0,04	0,02	0,00	-0,02	-0,02
Відстрочені податкові активи	0,11	0,25	1,02	+0,14	+0,77
Інші необоротні активи	0,20	0,15	0,11	-0,05	-0,04
Усього за розділом 1	24,83	22,77	25,58	-2,06	+2,81
2. Оборотні активи					
Виробничі запаси	19,35	19,48	21,52	+0,13	+2,04
Незавершене виробництво	35,53	35,34	30,86	-0,19	-4,48
Готова продукція	1,83	2,69	4,12	+0,86	+1,43
Товари	0,04	0,03	0,03	-0,01	0,00
Поточні біологічні активи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4,65	5,18	4,82	+0,53	-0,36
Дебіторська заборгованість за розрахунками	4,24	3,86	3,17	-0,38	-0,69
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,76	1,99	0,58	+1,23	-1,41
Поточні фінансові інвестиції	0,03	0,03	0,02	0,00	-0,01
Гроші та їх еквіваленти	4,35	4,42	5,22	+0,07	+0,80
Інші оборотні активи	4,37	4,20	4,07	-0,17	-0,13
Усього за розділом 2	75,15	77,21	74,41	+2,06	-2,80
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,02	0,02	0,01	0,00	-0,01
Разом активи	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Аналіз даних табл. 2.2 показав, що найбільшу питому вагу у структурі майна підприємства займають оборотні активи – 75,15% у 2022 р., 77,21% у 2023 р., 74,41% у 2024 р. Частка необоротних активів у майні підприємства майже вдвічі менше частки оборотних активів (24,83%, 22,77% і 25,58% відповідно по роках).

Серед складових необоротних активів найбільша питома вага у основних засобів, їх частка у майні підприємства у 2022 р. становить 21,62% і 19,23% у 2023 р., що на 2,39 відсоткових пунктів менше ніж у 2023 р. Цей показник у 2024 р. має тенденцію до зменшення (18,39%), що є негативною тенденцією.

Найменшу питому вагу серед складових необоротних активів займають інші фінансові інвестиції – 0,04% у 2022 р., 0,02% у 2023 р.

До позитивних тенденцій можна віднести зростання питомої ваги нематеріальних активів – з 0,01% у 2022 р. до 0,93% у 2024 р.

Серед складових оборотних активів найбільшу питому вагу займає незавершене виробництво – 35,53% у 2022 р., 35,34% у 2023 р., 30,86% у 2024 р., що обумовлено специфікою виробництва АТ «Мотор Січ».

Найменшу питому вагу серед складових оборотних активів займають товари – 0,04% у 2022 р. і 0,03% у 2023-2024 рр. та поточні фінансові інвестиції – 0,03% у 2022-2023 рр. та 0,02% у 2024 р.

До позитивних тенденцій можна віднести невисоку частку дебіторської заборгованості підприємства – 9,65% у 2022 р., 11,03% у 2023 р., 8,57% у 2024 р. і тенденцію до зменшення її питомої ваги у структурі активів підприємства можна вважати позитивною.

До негативних тенденцій також можна віднести незначну частку грошових коштів і поточних фінансових інвестицій як високоліквідних активів у майні і в оборотних активах підприємства, яка має тенденцію до зниження з 4,38% у 2022 р. до 4,42% у 2023 р. і незначне збільшення до 5,24% у 2024 р.

На рис. 2.2 зобразимо структурні зміни в активах підприємства.

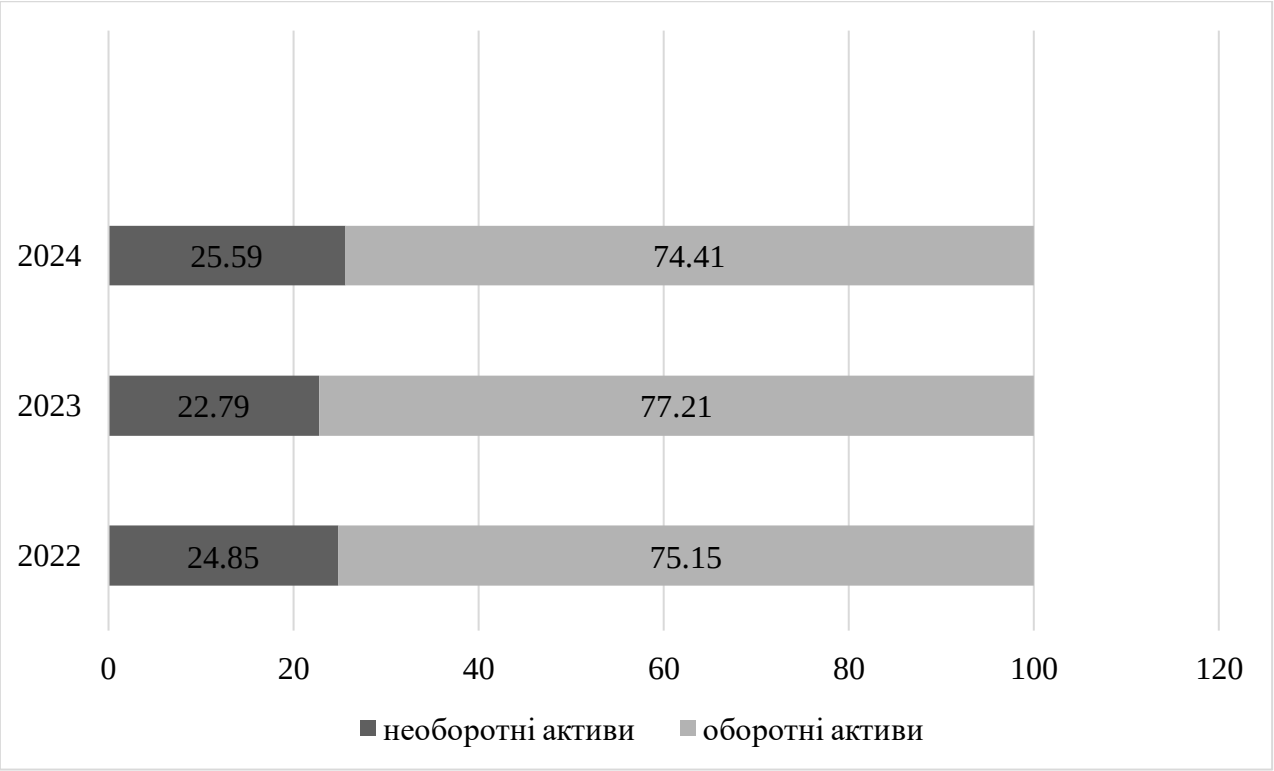


Рисунок 2.2 – Структура майна підприємства АТ «Мотор Січ», %

З урахуванням поділу видів майна за класифікаційними ознаками, нами проведено аналіз складу, структури та динаміки активів балансу АТ «Мотор Січ» (табл. 2.3).

За результатами аналізу складу, структури та динаміки активів балансу підприємства можна сформулювати такі висновки:

– у структурі майна за характером участі в господарському процесі та швидкістю обороту переважають оборотні активи (74,41% у 2024 р.), що пояснюється більшим темпом їх зростання порівняно з необоротними активами;

– за формою функціонування матеріальні активи зросли на 504210 тис. грн. у 2023 р. порівняно з 2022 р. і зменшились на 1168573 тис. грн. у 2024 р. порівняно з 2023 р. Частка фінансових активів у 2023 р. становила 20,31% проти 19,04% у 2022 р. Відповідно частка матеріальних активів зменшилась з 80,95% у 2022 р. до 77,59% у 2024 р.;

– за чутливістю до інфляційних процесів монетарні активи становили 7479636 тис. грн. у 2024 р., відповідно немонетарні активи – 22347246 тис. грн.

Підсумком досліджуваної динаміки стало збільшення частки монетарних активів з 21,64% у 2022 р. до 23,23% у 2023 р. та до 25,08% у 2024 р. Відповідно відбулось зменшення частки немонетарних активів з 78,36% у 2022 р. до 76,77% у 2023 р. та 74,92% у 2024 р.;

– у структурі активів за ознакою рівня ліквідності у 2024 р. найбільшу питому вагу займають низьколіквідні активи – 56,54%, найменшу – високоліквідні – 5,24%. Отже, динаміка структури активів за рівнем ліквідності характеризується негативними змінами.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу, структури та динаміки активів АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр.

Види майна	2022		2023		2024	
	сума, тис. грн.	у % до підсумку	сума, тис. грн.	у % до підсумку	сума, тис. грн.	у % до підсумку
За характером участі в господарському процесі та швидкістю обороту						
Необоротні	7308326	24,85	6993421	22,79	7632814	25,59
Оборотні	22101354	75,15	23697418	77,21	22194068	74,41
Всього	29409680	100,0	30690839	100,0	29826882	100,0
За формою функціонування						
Матеріальні	23806199	80,95	24310409	79,21	23141836	77,59
Нематеріальні	2698	0,01	146293	0,48	275348	0,92
Фінансові	5600783	19,04	6234137	20,31	6409698	21,49
Всього	29409680	100,0	30690839	100,0	29826882	100,0
За чутливістю до інфляційних процесів						
Монетарні	6363346	21,64	7129884	23,23	7479636	25,08
Немонетарні	23046334	78,36	23560955	76,77	22347246	74,92
Всього	29409680	100,0	30690839	100,0	29826882	100,0
За рівнем ліквідності						
Високоліквідні	1289152	4,38	1366372	4,45	1562213	5,24
Середньоліквідні	4127359	14,03	4677025	15,24	3769181	12,63
Низьколіквідні	16689323	56,75	17658501	57,54	16862674	56,54
Важколіквідні	7303846	24,84	6988941	22,77	7632814	25,59
Всього	29409680	100,0	30690839	100,0	29826882	100,0
За джерелами формування						
Чисті активи	20281107	68,96	20654458	67,30	19246266	64,53
Валові активи	29409680	100,0	30690839	100,0	29826882	100,0

Оцінюючи фінансовий стан підприємства, крім аналізу структури та змін у майні, важливо також дослідити фінансові ресурси, тобто капітал, інвестований у його активи. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз складу та динаміки фінансових ресурсів АТ «Мотор Січ» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відношення,%	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	280529	280529	280529	100,00	100,00
Додатковий капітал	1757963	1857492	1831229	105,66	98,59
Емісійний дохід	408077	408077	408077	100,00	100,00
Накопичені курсові різниці	9222	10569	9415	114,61	89,08
Резервний капітал	70145	70145	70145	100,00	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	18172470	18446292	17064364	101,51	92,51
Усього за розділом 1	20281107	20654458	19246266	101,84	93,18
2.Довгостроковізобов'язання і забезпечення					
Пенсійні зобов'язання	275825	199871	210488	72,46	105,31
Довгострокові кредити банків	79315	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	2537250	3139218	3613300	123,73	115,10
Довгострокові забезпечення	205818	142264	119910	69,12	84,29
Цільове фінансування	715870	600793	540217	83,92	89,92
Усього за розділом 2	3814078	4082146	4483914	107,03	109,84
3.Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткост. кредити банків	86480	18285	-	21,14	-
Векселі видані	-	-	-	-	-
Поточна кред забор-сть за:					
довгостроковими зобов'язаннями	152522	112116	6630	73,51	5,91
товари, роботи, послуги	1858195	2549170	2404766	137,19	94,34
розрахунками з бюджетом	190146	194653	77950	102,37	40,05
розрахунками зі страхування	39528	31606	35859	79,96	113,46
розрахунками з оплати праці	124116	109041	119165	87,85	109,28
одержаними авансами	2638033	2690355	3221085	101,98	119,73
розрахунки з учасниками	26505	26504	26503	99,99	99,99
Поточні забезпечення	114298	107772	86463	94,29	80,23
Інші поточні зобов'язання	84672	114733	118281	135,50	103,09
Усього за розділом 3	5314495	5954235	6096702	112,04	102,39
Разом пасиви	29409680	30690839	29826882	104,36	97,18

Дані табл. 2.4 свідчать про стрибкоподібну тенденцію зміни фінансових

ресурсів підприємства за досліджуваний період. Загальна сума фінансових ресурсів у 2022 р. становила 29409680 тис. грн., у 2023 р. – 30690839 тис. грн, що на 4,36% більше, ніж у 2022 р., у 2024 р. – 29826882 тис. грн, що на 2,82% менше ніж у 2023 р.

У 2023 р. порівняно з попереднім роком відбулось незначне збільшення власного капіталу підприємства – на 1,84%, проте у 2024 р. порівняно з 2023 р. відбулось зменшення показника – на 6,82%, що можна вважати негативною тенденцією.

Відбулось зростання довгострокових зобов'язань, за рахунок зростання суми інших довгострокових зобов'язань зобов'язань, з 3814078 тис. грн. у 2022 р. до 4483914 тис. грн. у 2024 р. та збільшення поточних зобов'язань у 2023 р. на 12,04% порівняно з 2022 р., та на 2,39% у 2024 р. порівняно з 2023 р.

Відбулось значне зростання поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з товари, роботи, послуги – на 37,19% у 2023 р. порівняно з 2022 р., за розрахунки бюджетом – на 53,41%, але у 2024 р. порівняно з 2023 р. відбулось зменшення цих показників на 5,66% та на 59,95% відповідно. Поточні забезпечення зменшились на 5,71% у 2023 р. порівняно з 2022 р.

В умовах ринкової економіки фінансові ресурси відіграють надзвичайно важливу роль, адже саме вони можуть найшвидше перетворюватися на будь-який інший вид ресурсів. Завдяки цьому підприємство може оперативно покривати всі потреби, що виникають у процесі його поточної діяльності або в ході подальшого розвитку [42].

На рис. 2.3 зображено динаміку фінансових ресурсів підприємства АТ «Мотор Січ». За наведеними даними спостерігається така тенденція: зменшення показників власного капіталу – з 20281107 тис. грн. у 2022 р. до 19246266 тис. грн. у 2024 р. Водночас відбувається збільшення суми довгострокових зобов'язань підприємства – з 3814078 тис. грн. у 2022 р. до 4483914 тис. грн. у 2024 р. Величина поточних зобов'язань підприємства – зросла з 5314495 тис. грн. у 2022 р. до 5954235 тис. грн. у 2023 р. та до 6096702 тис. грн. у 2024 р.

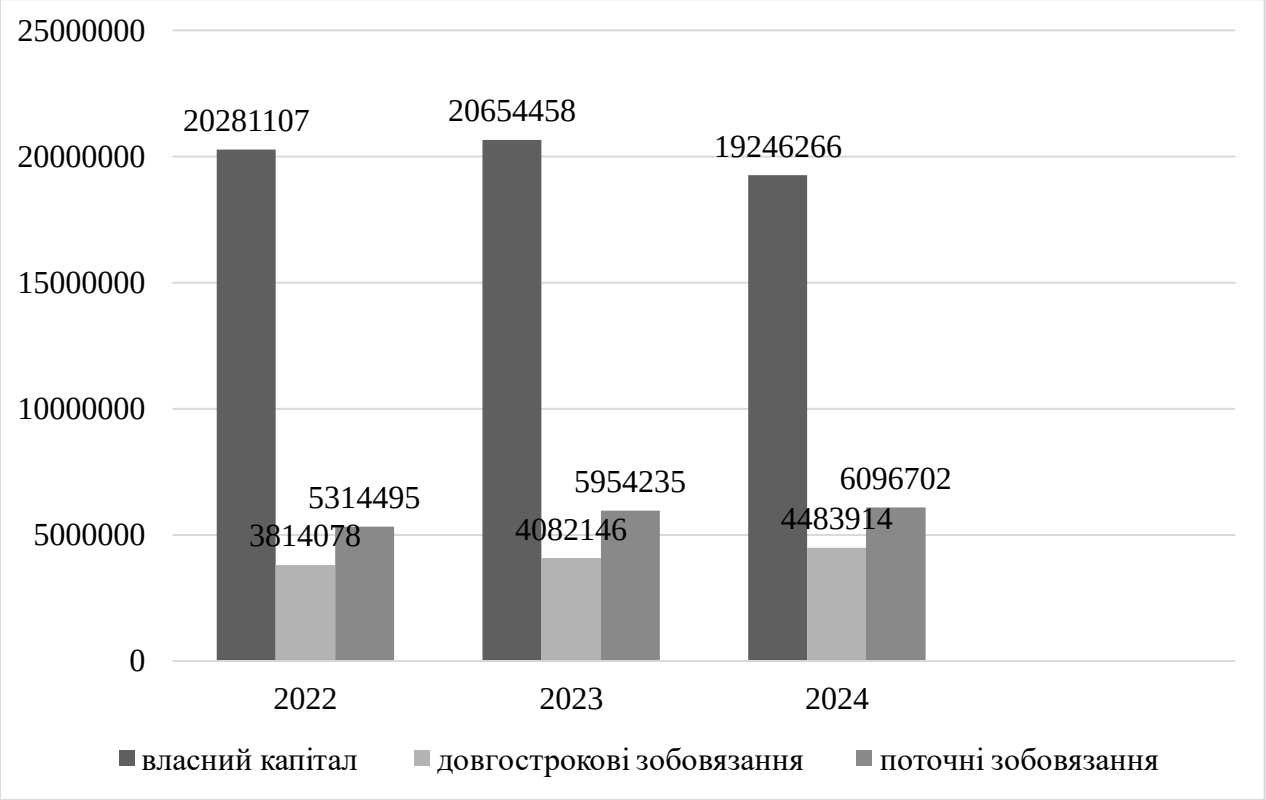


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових ресурсів АТ «Мотор Січ», тис. грн.

Вертикальний аналіз фінансових ресурсів – це аналіз структури балансу підприємства, який дозволяє визначити, яку частку в загальній сумі пасивів займають власний капітал, довгострокові й поточні зобов'язання та забезпечення. Основна мета такого аналізу – з'ясувати, з яких джерел формуються ресурси підприємства та як змінюється їх структура, щоб отримати загальне уявлення про фінансовий стан підприємства [42].

Структурний аналіз має орієнтовний характер, оскільки сам по собі він не дозволяє зробити остаточні висновки щодо фінансового стану підприємства. Для повноцінної оцінки потрібно додатково розраховувати спеціальні фінансові коефіцієнти.

Перед початком структурного аналізу зазвичай проводять загальну оцінку змін у пасивах підприємства, порівнюючи темпи їх зростання або зниження з відповідними змінами фінансових показників [42].

У табл. 2.5 наведено дані вертикального аналізу пасиву аналітичного балансу підприємства.

Таблиця 2.5 – Аналіз структури фінансових ресурсів АТ «Мотор Січ» за 2022 – 2024 рр., %

Показники	2022	2023	2024	Відхилення (+,-) ,%	
				2023 р.від 2022 р.	2024 р. від 2023 р
1.Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,95	0,91	0,94	-0,04	+0,03
Додатковий капітал	5,98	6,05	6,14	+0,07	+0,09
Емісійний дохід	х	х	х	х	х
Накопичені курсові різниці	х	х	х	х	х
Резервний капітал	0,24	0,23	0,24	-0,01	+0,01
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	61,79	60,10	57,21	-1,69	-2,89
Усього за розділом 1	68,96	67,30	64,53	-1,66	-2,77
2.Довгостроковізобов'язання і забезпечення					
Пенсійні зобов'язання	0,94	0,65	0,71	-0,29	+0,06
Довгострокові кредити банків	0,27	0,00	0,00	-0,27	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	8,63	10,23	12,11	+1,60	+1,88
Довгострокові забезпечення	0,70	0,46	0,40	-0,24	-0,06
Цільове фінансування	2,43	1,96	1,81	-0,47	-0,15
Усього за розділом 2	12,97	13,30	15,03	+0,33	+1,73
3.Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткост. кредити банків	0,29	0,06	0,00	-0,23	-0,06
Векселі видані	-	-	-	-	-
Поточна кред забор-сть за:					
довгостроковими зобов'язаннями	0,52	0,37	0,02	-0,15	-0,35
товари, роботи, послуги	6,32	8,31	8,06	+1,99	-0,25
розрахунками з бюджетом	0,65	0,63	0,26	-0,02	-0,37
розрахунками зі страхування	0,13	0,10	0,12	-0,03	+0,02
розрахунками з оплати праці	0,42	0,36	0,40	-0,06	+0,04
одержаними авансами	8,97	8,77	10,80	-0,20	+2,03
розрахунки з учасниками	0,09	0,09	0,09	0,00	0,00
Поточні забезпечення	0,39	0,35	0,29	-0,04	-0,06
Інші поточні зобов'язання	0,29	0,37	0,40	+0,08	+0,03
Усього за розділом 3	18,07	19,40	20,44	+1,33	+1,04
Разом пасиви	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

На рис. 2.4 зображено структуру фінансових ресурсів підприємства АТ «Мотор Січ» за основними складовими.

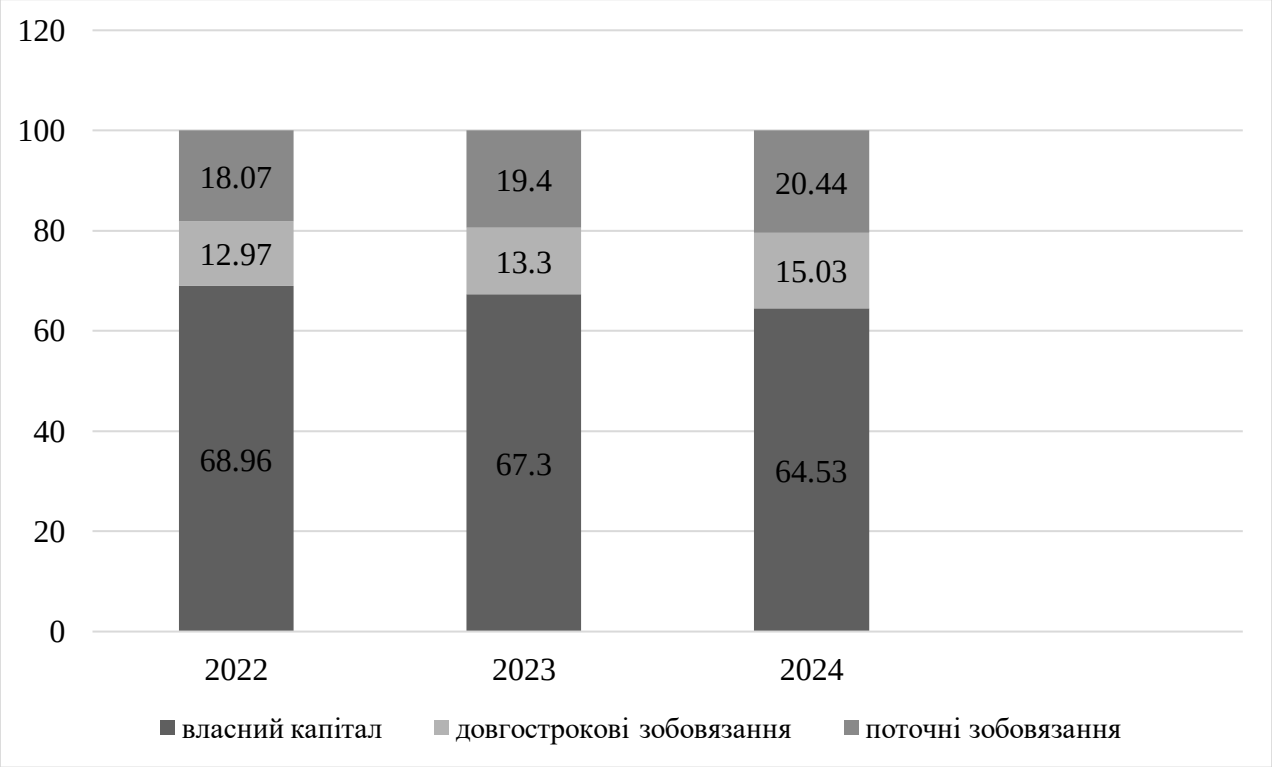


Рисунок 2.4 – Структура фінансових ресурсів АТ «Мотор Січ», %

Результати горизонтального та вертикального аналізу джерел формування капіталу підприємства свідчать про наявність негативних та позитивних тенденцій у майновому стані підприємства. У структурі фінансових ресурсів питома вага власного капіталу займає високу частку, яка поступово знижується: 68,96% у 2022 р.; 67,30% у 2023 р.; 64,53% у 2024 р. Питома вага поточних зобов'язань підприємства – 18,07% у 2022 р.; 19,40% у 2023 р.; 20,44% у 2024 р. Питома вага довгострокових зобов'язань у 2022 р. – 12,97%; у 2023 р. – 13,30%; 15,03% у 2024 р. За 2022-2024 рр. у структурі фінансових ресурсів підприємства дещо змінилось співвідношення довгострокових та поточних зобов'язань на користь поточних зобов'язань. Збільшення частки заборгованості підприємства свідчить про зменшення фінансової стійкості підприємства та про погіршення стану розрахунків з кредиторами.

Аналізуючи структуру джерел формування капіталу, необхідно враховувати особливості кожної їх складової. Аналіз складу, структури та динаміки пасивів балансу підприємства за видами джерел формування капіталу наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу, структури та динаміки пасивів балансу АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр.

Види джерел формування капіталу	2022		2023		2024	
	сума, тис. грн.	у % до підсумку	сума, тис. грн.	у % до підсумку	сума, тис. грн.	у % до підсумку
За характером формування (власністю)						
Власний капітал	20281107	68,96	20654458	67,30	19246266	64,53
Позиковий капітал	9128573	31,04	10036381	32,70	10580616	35,47
Всього	29409680	100,0	30690839	100,0	29826882	100,0
За рівнем відповідальності власного капіталу						
Статутний і пайовий	280529	1,38	280529	1,36	280529	1,46
Додатковий	20000578	98,62	20373929	98,64	18965737	98,54
Всього	20281107	100,0	20654458	100,0	19246266	100,0
За тривалістю використання						
Постійний	24095185	81,93	24736604	80,60	23730180	79,56
Змінний	5314495	18,07	5954235	19,40	6096702	20,44
Всього	29409680	100,0	30690839	100,0	29826882	100,0
За періодом погашення зобов’язань						
Поточні	5314495	58,22	5954235	59,33	6096702	57,62
Довгострокові	3814078	41,78	4082146	40,67	4483914	42,38
Всього	9128573	100,0	10036381	100,0	10580616	100,0
За терміновістю сплати зобов’язань						
Найбільш термінові	5075493	55,60	5823834	58,03	6090072	57,56
Короткострокові	239002	2,62	130401	1,30	6630	0,06
Довгострокові	3814078	41,78	4082146	40,67	4483914	42,38
Всього	9128573	100,0	10036381	100,0	10580616	100,0

За результатами аналізу складу, структури та динаміки пасивів балансу АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр. можна сформулювати такі висновки:

– у структурі пасивів за характером формування (власністю) частка власного капіталу у 2024 р. зменшилась до 64,53%, порівняно з 2022 р. – 68,96%. Частка позикового капіталу відповідно збільшилась з 31,04% у 2022 р. до 35,47% у 2024 р.;

– за рівнем відповідальності власного капіталу частка статутного і пайового капіталу дещо зросла – 1,38% у 2022 р. до 1,46% у 2024 р.;

– за тривалістю використання постійний капітал зменшився з 24095185 тис. грн. у 2022 р. до 23730180 тис. грн. у 2024 р. У структурі частка постійного капіталу також знизилась з 81,93% у 2022 р. до 79,56% у 2024 р., частка змінного капіталу відповідно збільшилась з 18,07% до 20,44%;

– за періодом погашення поточні зобов’язання збільшились з 5314495 тис. грн. у 2022 р. до 6096702 тис. грн. у 2024 р. Проте, частка поточних зобов’язань у зобов’язаннях дещо зменшилась з 58,22% у 2022 р. до 57,62% у 2024 р., частка довгострокових зобов’язань відповідно збільшилась;

– у структурі зобов’язань, за ознакою терміновості сплати, частка найбільш термінових зобов’язань дещо зросла з 55,60% у 2022 р. до 58,03% у 2023 р. і зменшилась до 57,56% у 2024 р. Частка довгострокових зобов’язань зменшилась з 41,78% до 40,67% відповідно у 2022 р. порівняно з 2023 р., але зросла до 42,38% у 2024 р. Зміни у структурі зобов’язань за терміновістю сплати пояснюються тим, що у 2024 р. порівняно з попередніми роками найбільш термінові зобов’язання збільшились до 6090072 тис. грн., которкострокові зобов’язання значно зменшились – з 239002 тис. грн. до 6630 тис. грн. В цілому, можна стверджувати, що на АТ «Мотор Січ» за період, що досліджувався, суттєвих структурних зрушень не відбулось.

Ігнорування зовнішніх чинників, що впливають на роботу підприємства, може спричинити фінансові проблеми та навіть призвести до його банкрутства. Проведення аналітичних досліджень стає складнішим за умов нестабільності ринку, змін у державному регулюванні та коливань у ділових відносинах [42].

Під час аналізу фінансових результатів роботи підприємства виявляються причини отриманих збитків, розробляються заходи для їх усунення, а також оцінюється вплив різних факторів на розмір прибутку. Крім того, формулюються рекомендації щодо його збільшення шляхом ефективного використання як внутрішніх, так і зовнішніх чинників економічного розвитку [43]. Результати економічного аналізу є важливим інструментом для формування обґрунтованих планових завдань і нормативів, що встановлюються підприємством. Вони ґрунтуються на фактично досягнутих показниках, які ретельно аналізуються з метою виявлення резервів і можливостей для підвищення ефективності діяльності. Такий підхід дозволяє врахувати як реальний стан підприємства, так і потенціал для зростання, що сприяє більш точному плануванню, прийняттю управлінських рішень та визначенню

пріоритетних напрямів розвитку. З метою аналізу фінансового стану підприємства та оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно зробити аналіз виробничо-господарської діяльності за основними техніко-економічними показниками (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відношення,%	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10445306	8554789	9190995	81,90	107,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6760335	5090429	5688775	75,30	111,75
Валовий прибуток	3684971	3464360	3502220	94,01	101,09
Інші операційні доходи	1533927	988284	590996	64,43	59,80
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	271748	142361	110557	52,39	77,66
Адміністративні витрати	1334782	1141244	1223978	85,50	107,25
Витрати на збут	491235	316687	203687	64,47	64,32
Інші операційні витрати	2567917	1976425	1022069	76,97	51,71
Фінансовий результат від операційної діяльності - прибуток	824964	1018288	1643482	123,43	161,40
Дохід від участі в капіталі	2280	1493	868	65,48	58,14
Інші фінансові доходи	238	2036	80	855,46	3,93
Інші доходи	1387	618	4936	44,56	798,71
Фінансові витрати	301092	313284	334225	104,05	106,68
Втрати від участі в капіталі	10732	818	238	7,62	29,09
Інші витрати	892368	359789	971556	40,32	270,03
Фінансовий результат до оподаткування -прибуток	-	348544	343347	-	98,51
збиток	375323	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-209660	-94477	-62064	45,06	65,69
Чистий прибуток	-	254067	281283	-	110,71
Збиток	584983	-	-	-	-

Дані табл. 2.7 свідчать про поступове зменшення показників чистого

доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції у 2023 р. збільшення на 7,44%; собівартість продукції змінилась синхронно змінам попереднього показника – на 24,70% та 11,75%. Показники валового прибутку також знизилися у 2023 р. порівняно з 2022 р. і становили 5,99%; у 2024 р. порівняно з 2023 р. відбулось збільшення на 1,09%.

Інші операційні доходи зменшились у 2023 р. порівняно з 2022 рр. і становили 64,43%; у 2024 р. порівняно з 2023 р. відбулось зменшення цього показника на 40,20%.

За цей період адміністративні витрати дещо знизились (на 14,50%), витрати на збут – на 35,53% та інші операційні витрати на 23,03% у 2023 р. порівняно з 2022 р., але зросли адміністративні витрати у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 7,25%, по іншим показникам відбулось суттєве зменшення відповідно. Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності підприємства за весь період дослідження – прибуток, який у 2022 р. склав 824964 тис. грн., у 2023 р. – 1018288 тис. грн., у 2024 р. – 1643482 тис. грн.

Показник фінансових витрат у 2024 р. порівняно з 2022 рр. дещо збільшився і становить у 2022 р. – 301092 тис. грн., у 2023 р. – 313284 тис. грн., у 2024 р. – 334225 тис. грн.

Фінансовим результатом діяльності підприємства до оподаткування є збиток у 2022 р. у розмірі 375323 тис. грн, проте у 2023-2024 рр. підприємство отримало прибуток у розмірі 348544 тис. грн та 343347 тис. грн відповідно.

Внаслідок значного зростання втрат від участі в капіталі та інших витрат, загальним результатом діяльності підприємства за 2022 р. є збиток у розмірі 584983 тис. грн. Це відбулось внаслідок значного перевищення фінансових витрат над фінансовими доходами підприємства. У 2023-2024 рр. ситуація покращилась і підприємство отримало прибуток. Отже, загальним результатом діяльності підприємства за 2023 р. та 2024 р. є прибуток, у розмірі 254067 тис. грн. та 281283 тис. грн. відповідно.

На рис. 2.5 зображено результати діяльності АТ «Мотор Січ» за основними показниками.

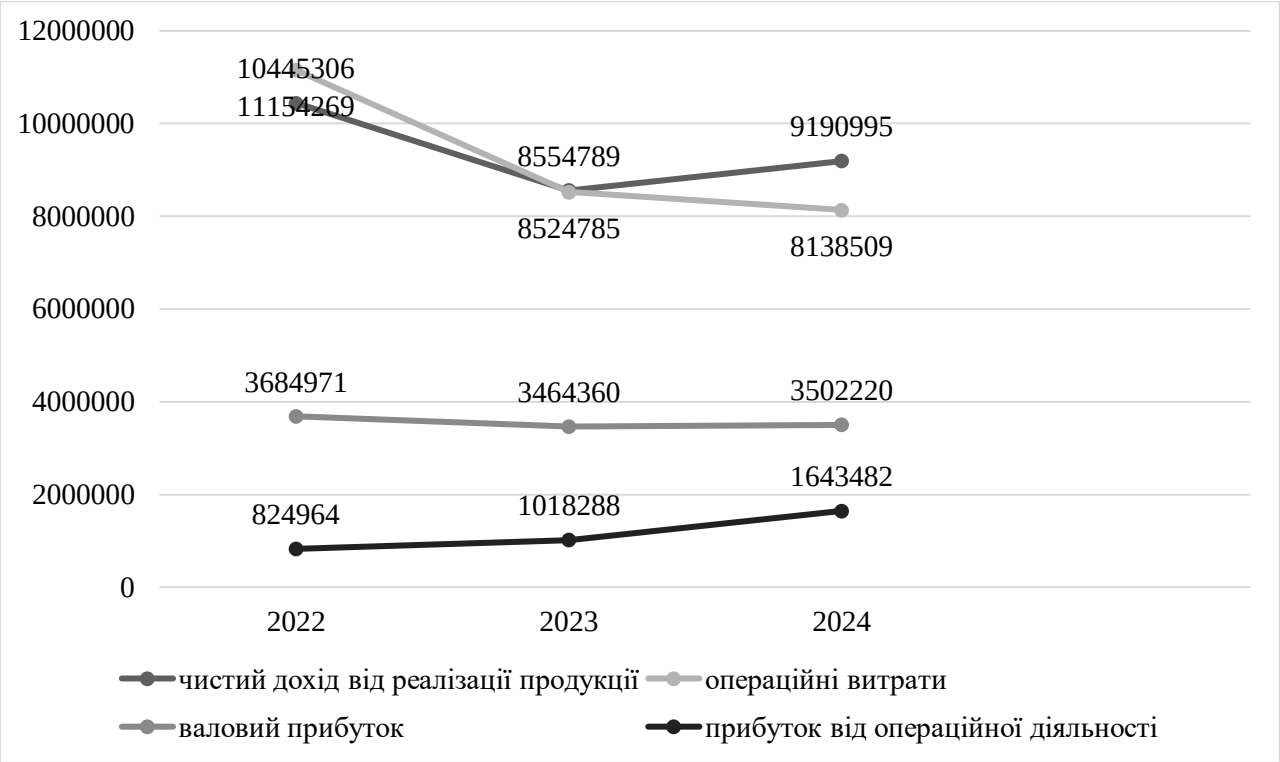


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових результатів діяльності АТ «Мотор Січ» за 2022 –2024 рр., тис. грн.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим інструментом для оцінки його фінансового стану. Він дозволяє виявити наявність або відсутність фінансових труднощів, визначити глибину та характер існуючих проблем, а також встановити причини їх виникнення. На основі отриманих висновків розробляються конкретні управлінські заходи, спрямовані на подолання виявлених труднощів, зміцнення фінансової стабільності підприємства та підвищення його прибутковості в майбутньому.

Проведення аналізу фінансових результатів дає змогу глибше оцінити стан справ на підприємстві з точки зору його прибутковості та платоспроможності. Завдяки цьому аналізу можна своєчасно виявити фінансові труднощі, якщо вони існують, з’ясувати їхні основні джерела — як внутрішні, так і зовнішні, — та розробити ефективні заходи для стабілізації ситуації. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує стійкий розвиток підприємства в майбутньому [43].

У табл. 2.8 нами проведено розрахунок та аналіз динаміки абсолютних і відносних показників грошових потоків підприємства.

Таблиця 2.8 – Абсолютні та відносні показники грошових потоків АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення (+,-) 2024 р. від	
				2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6
1.Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-584983	254067	281283	+866266	+27216
2.Амортизація, тис. грн.	973902	855854	812287	-161615	-43567
3.Грошовий потік (Cash-Flow), тис. грн. (п.1+п.2)	388919	1109921	1093570	+704651	-16351
4.Довгострокові кредити банків, тис. грн: а) на початок року б) на кінець року	 158630 0	 0 0	 0 0	 -158630 0	 0 0
5.Короткострокові кредити банків, тис. грн: а) на початок року б) на кінець року	 136391 36569	 36569 0	 0 0	 -136391 -36569	 -36569 0
6. Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн: а) на початок року б) на кінець року	 1879464 806435	 806435 1904908	 1904908 1206223	 +25444 +399788	 +1098473 -698685
7.Ліквідний грошовий потік, тис. грн ((п.4б+п.5б-п.6б)-(п.4а+п.5а+п.6а))	814577	-1135042	-3111131	-3925708	-1976089
8.Чистий грошовий потік, тис. грн	-1265270	1075428	1751479	+3016749	+676051
9. Погашення кредитів і позик, тис. грн	202508	244582	186457	-16051	-58125
10.Приріст виробничих запасів, тис. грн	1942673	-12637	522372	-1420301	+535009
11.Сплачені дивіденди, тис. грн	0,00	2,00	2,00	+2,00	0,00
12.Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку (п.8:(п.9+п.10+п.11))	х	4,64	2,47	х	-2,17
13.Поточні зобов'язання, тис. грн	5168816	6629176	6096702	+927886	-532474
14.Поточні фінансові інвестиції, тис. грн	8108	13294	6647	-1461	-6647
15.Заборгованість (нетто), тис. грн (п.13-п.6б-п.14)	4354273	4710974	4883832	+529559	+172858
16.Коефіцієнт достатності Cash-Flow (п.3:п.15)	0,09	0,24	0,22	+0,13	-0,02

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
17.Кредиторська заборгованість, тис. грн	4914947	6401346	5885328	+970381	-516018
18.Коефіцієнт співвідношення Cash-Flow і кредиторської заборгованості (п.3:п.17)	0,08	0,17	0,19	+0,11	+0,02
19.Додатний грошовий потік, тис. грн	-1265270	1075428	1751479	+3016749	+676051
20. Від'ємний грошовий потік, тис. грн	278669	-1265270	1075428	+796759	+2340698
21.Коефіцієнт ліквідності грошового потоку ((п.19-(п.6б-п.6а)):п.20)	-14,18	1,29	2,28	+16,46	+0,99
22. Коефіцієнт ефективності грошового потоку (п.19:п.20)	-4,54	-0,85	1,63	+6,17	+2,48

За даними табл. 2.8 у 2024 р. порівняно з 2022 р. показник грошового потоку (Cash-Flow) збільшився на 704651 тис. грн, у тому числі за рахунок чистого прибутку – на 866266 тис. грн., за рахунок амортизації зменшився на 161615 тис. грн., порівняно з 2023 р. – зменшився на 16361 тис. грн., у тому числі за рахунок чистого прибутку зростання на 27216 тис. грн., за рахунок амортизації зменшився на 43567 тис. грн.

За динамікою станом на кінець 2022-2024 рр., довгострокові кредити банків зменшились на 158630 тис. грн. у 2024 р. порівняно з 2022 р., короткострокові кредити банків зменшились у 2024 р. порівняно з 2022 р. на 36569 тис. грн., а грошові кошти та їх еквіваленти збільшились відповідно на 399788 тис. грн. та зменшились на 698685 тис. грн.

У 2022 р. чистий грошовий потік має від'ємне значення у розмірі 1265270 тис. грн., тому коефіцієнт достатності чистого грошового потоку не визначався. У 2023 р. цей показник має значення 2,47, що свідчить про покриття позитивним чистим грошовим потоком 247% суми погашення кредитів і позик та приросту виробничих запасів. Коефіцієнт достатності Cash-Flow збільшився у 2024 р. порівняно з 2022 р. і зменшився порівняно з 2023 р., що пов'язано зі зменшенням Cash-Flow у 2024 р. Отже, підприємство у 2024 р. підвищило можливості розрахунків за своїми боргами за результатами діяльності.

2.2 Аналіз ліквідності та платоспроможності АТ «Мотор Січ»

Фінансовий аналіз платоспроможності підприємства полягає у абсолютному і відносному порівнянні активів як платіжних засобів з фінансовими ресурсами (зобов'язаннями), за рахунок яких відбулося їх формування.

В залежності від ступеня ліквідності, тобто швидкості перетворення в грошові засоби, активи підприємства поділяються на такі групи [42-44]:

Перша група ($А_1$) – абсолютно ліквідні активи – грошові засоби підприємства і короткострокові фінансові вкладення (цінні папери);

Друга група ($А_2$) – швидко ліквідні активи – поточна дебіторська заборгованість;

Третя група ($А_3$) – повільно ліквідні активи – запаси і витрати, інші оборотні активи;

Четверта група ($А_4$) – умовні ліквідні активи – необоротні активи.

Для оцінки платоспроможності фінансові ресурси підприємства групуються таким чином:

Перша група ($З_1$) – поточні зобов'язання (найбільш строкові зобов'язання), які слід погасити протягом поточного місяця (кредиторська заборгованість і суми кредитів банків, терміни повернення яких наступили);

Друга група ($З_2$) – короткострокові зобов'язання з терміном погашення до одного року (суми кредитів банків, поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями, забезпечень наступних витрат і платежів та векселів виданих, терміни повернення яких настануть у майбутньому, протягом року);

Третя група ($З_3$) – довгострокові зобов'язання з терміном погашення більше одного року (довгострокові кредити банків і позики);

Четверта група ($З_4$) – постійні зобов'язання, що формуються фінансовими ресурсами з елементів власного капіталу.

Підприємство вважається платоспроможним, якщо при порівнянні

абсолютних величин його активів і фінансових ресурсів виконуються такі умови:

$$A_1 \geq З_1;\ A_2 \geq З_2;\ A_3 \geq З_3;\ A_4 \leq З_4 \qquad (2.1)$$

Якщо на підприємстві виконуються перші три умови, тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то обов'язково виконується й остання умова, оскільки це свідчить про наявність у підприємства власних оборотних активів, які забезпечують його фінансову стійкість. Невиконання однієї з перших трьох умов указує на те, що фактична платоспроможність відрізняється від нормативної.

Розрахунок оцінки платоспроможності підприємства АТ «Мотор Січ» шляхом порівняння його активів і пасивів наведемо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз ліквідності балансу АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Активи	2022	2023	2024	Пасиви	2022	2023	2024	Платіжний надлишок (+), нестача (-)		
								2022	2023	2024
А1	2579255	2658438	1555566	З1	5029045	5713445	6090072	-2449790	-3055007	-4534506
А2	2837258	3384960	3775828	З2	285450	240790	6630	+2551808	+3144170	+3769198
А3	16689321	17658500	16862674	З3	3814078	4082146	4483914	+12875243	+13576354	+12378760
А4	7303846	6988941	7632814	З4	20281107	20654458	10580616	-12977261	-13665517	-2947802
Баланс	29409680	30690839	29826882	Баланс	29409680	30690839	29826882	0,00	0,00	0,00

Аналізуючи дані табл. 2.9, бачимо, що баланс АТ «Мотор Січ» не можна вважати абсолютно ліквідним, оскільки за період, що аналізується, перше співвідношення груп активів і пасивів не відповідає умовам ліквідності. Дослідження співвідношень активів і зобов'язань свідчить про те, що підприємство не в повному обсязі виконує нормативні умови платоспроможності. Проте слід зауважити, що друге, третє, четверте співвідношення груп активів і пасивів повністю відповідає умовам ліквідності.

Для комплексної оцінки динаміки ліквідності балансу в цілому, визначимо загальний показник ліквідності (ЗПЛ) за формулою:

$$ЗПЛ = \frac{A_1 \times V_{A1} + A_2 \times V_{A2} + A_3 \times V_{A3}}{З_1 \times V_{З1} + З_2 \times V_{З2} + З_3 \times V_{З3}}, \quad (2.2)$$

де А і З – підсумки відповідних груп активів і пасивів, тис. грн;

V_A і $V_З$ – частка відповідних груп активів і пасивів у їх загальному підсумку, %.

Отже, за даними табл. 2.11 проведемо розрахунок значень загального показника ліквідності за 2022-2024 рр. Збільшення загального показника ліквідності буде свідчити про позитивну динаміку ліквідності балансу і навпаки.

$$ЗПЛ_{2022} = \frac{2579255 \times 0{,}12 + 2837258 \times 0{,}13 + 16689321 \times 0{,}75}{5029045 \times 0{,}55 + 285450 \times 0{,}03 + 3814078 \times 0{,}42} = 3{,}015.$$

$$ЗПЛ_{2023} = \frac{2658438 \times 0{,}11 + 3384960 \times 0{,}14 + 17658500 \times 0{,}75}{5713445 \times 0{,}57 + 240790 \times 0{,}02 + 4082146 \times 0{,}41} = 2{,}839.$$

$$ЗПЛ_{2024} = \frac{1555566 \times 0{,}07 + 3775828 \times 0{,}17 + 16862674 \times 0{,}76}{6090072 \times 0{,}58 + 6630 \times 0{,}01 + 4483914 \times 0{,}41} = 2{,}526.$$

Зменшення загального показника ліквідності з 3,015 у 2022 р. до 2,526 у 2024 р., підтверджує висновок про негативну динаміку рівня ліквідності балансу в цілому.

Поряд з абсолютними показниками для оцінювання платоспроможності розраховують відносні показники (табл. 2.10).

Аналіз табл. 2.10 показав, що показники ліквідності підприємства мають значення в межах нормативного за весь період дослідження. Це означає, що підприємство має можливість розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями за допомогою готівки і грошових коштів на рахунках в банку. Отже, підприємство можна вважати платоспроможним і в найближчій перспективі немає загрози банкрутства. Проте, слід зауважити, що майже всі показники оцінювання ліквідності і платоспроможності підприємства мають тенденцію до зниження, що не можна вважати позитивною тенденцією.

Таблиця 2.10 – Відносні показники оцінювання ліквідності і платоспроможності АТ «Мотор Січ» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Нормативне значення	Відхилення, (+,-)	
					2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,23	0,26	≥0,2	-0,01	+0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,02	1,01	0,87	≥0,7	-0,01	-0,14
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,16	3,98	3,64	≥1,5	-0,18	-0,34
Коефіцієнт платоспроможності	0,24	0,23	0,26	≥0,1	-0,01	+0,03
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,12	1,15	1,08	≥0,8	+0,03	-0,07
Коефіцієнт покриття запасів	1,29	1,31	1,29	≥1,0	+0,02	-0,02

Так, значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2022 р. становило 0,24, у 2024 р. збільшилось до 0,26. Це означає, що рівень покриття поточних зобов'язань високоліквідними оборотними активами у 2022 р. становив 24%, а у 2024 р. збільшився до 26%. Фактичні значення коефіцієнта швидкої ліквідності та коефіцієнта загальної ліквідності знизились, але відповідають нормативному значенню, що свідчить про достатній рівень розрахункової та майнової платоспроможності підприємства. Так, станом на 2022 р. оборотні активи перевищували поточні зобов'язання у 4,16 рази, у 2023 р. – у 3,98 рази; у 2024 р. – у 3,64 рази.

Серед допоміжних відносних показників оцінювання ліквідності та платоспроможності підприємства, всі відповідають нормативному значенню, що підтверджує попередній висновок про достатню забезпеченість підприємства грошовими коштами. Наприклад, коефіцієнт критичної ліквідності при нормативному значенні 0,8, у 2022 р. має значення 1,12, у 2023 р. – 1,15, у 2024 р. – 1,08. Коефіцієнт покриття запасів має значення 1,29; 1,31; 1,29 відповідно по роках при нормативному значенні 1,0.

На рис. 2.6 зображено динаміку основних показників ліквідності та платоспроможності підприємства.

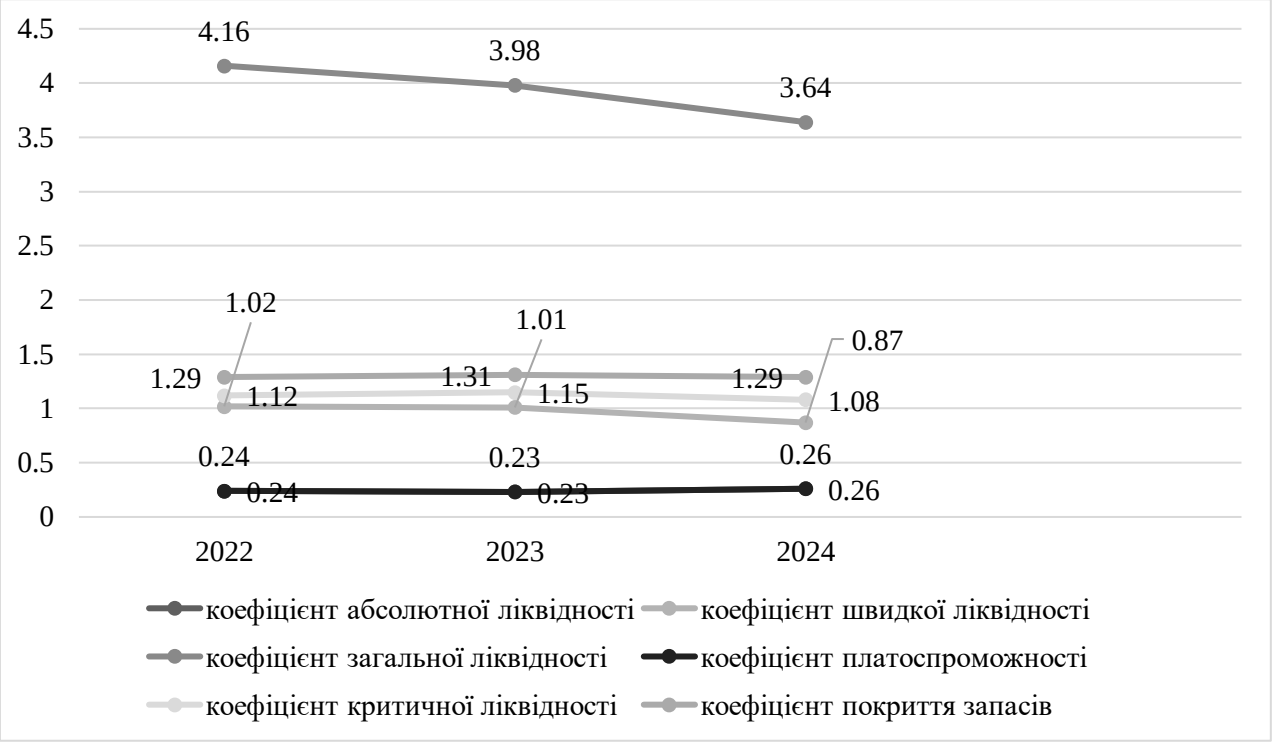


Рисунок 2.6 – Відносні показники оцінювання ліквідності і платоспроможності АТ «Мотор Січ» за 2022 – 2024 рр.

Для прогнозування можливого банкрутства суб'єкта господарювання передбачена система критеріїв оцінювання структури балансу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінювання структури балансу та перспектив втрати платоспроможності АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
Коефіцієнт загальної ліквідності ($К_1$)	4,04	4,28	4,31	3,72	3,27	4,11
Коефіцієнтзабезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами ($К_2$)	0,60	0,59	0,59	0,56	0,51	0,54
Коефіцієнт втрати платоспроможності	х	2,17	х	1,79	х	2,16

Критерії оцінювання структури балансу визначаються за даними балансу на початок та кінець відповідного періоду та дають змогу сформулювати один з двох висновків [42]:

– структура балансу визнається задовільною, а підприємство платоспроможним у разі виконання таких умов (станом на кінець звітного періоду): $К_1 \geq 1,5$ і $К_2 \geq 0,1$;

– структура балансу визнається незадовільною, а підприємство неплатоспроможним у разі виконання таких умов (станом на кінець звітного періоду): $К_1 < 1,5$, або $К_2 < 0,1$, або одночасно $К_1 < 1,5$ і $К_2 < 0,1$.

Оскільки за нашими розрахунками виконується перша умова і структура балансу визнається задовільною, а підприємство платоспроможним, то в цьому випадку розраховують коефіцієнт втрати платоспроможності $К_{ВтП}$ за формулою:

$$К_{ВтП} = \frac{К_К + 0,25(К_К - К_П)}{2}, \quad (2.3)$$

де $К_К$ і $К_П$ – коефіцієнт загальної ліквідності відповідно на кінець та початок звітного періоду.

Якщо $К_{ВтП} \geq 1$, це свідчить про реальну можливість підприємства не втратити платоспроможність протягом найближчих 3 місяців. Значення $К_{ВтП} < 1$ свідчить про те, що підприємство у найближчі 3 місяці може втратити платоспроможність.

За даними табл. 2.11 станом на кінець досліджуваного періоду, значення коефіцієнта втрати платоспроможності більше 1, що свідчить про відсутність передумов до втрати підприємством платоспроможності впродовж найближчого періоду. Але зменшення в динаміці значення критеріїв оцінювання структури балансу свідчить про певне зменшення рівня платіжних можливостей підприємства щодо виконання поточних зобов'язань.

Фінансова стійкість підприємства — це складне поняття, яке охоплює

кілька важливих характеристик. Вона свідчить про незалежність підприємства у фінансовому плані, його здатність гнучко використовувати власні кошти, наявність достатнього фінансового забезпечення та можливість безперебійно здійснювати основну діяльність. Щоб оцінити ці аспекти та зрозуміти, як підприємство використовує свої фінансові ресурси, потрібно проаналізувати спеціальні відносні показники фінансової стійкості [45].

Стійкість підприємства є ключовою умовою його існування та стабільного розвитку в умовах ринкової економіки. Якщо фінансовою стійкістю ефективно управляти, це допомагає підприємству пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Оцінювати рівень фінансової стійкості слід поетапно, використовуючи систему різних показників (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники фінансової стійкості АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Нормативне значення	Відхилення, (+,-)	
					2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
Коефіцієнт автономії	0,69	0,67	0,65	>0,5	-0,02	-0,02
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,31	0,33	0,35	<0,5	+0,02	+0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	0,45	0,49	0,55	<1,0	+0,04	+0,06
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,22	2,04	1,82	>1,0	-0,18	-0,22
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,16	0,17	0,19	зниження	+0,01	+0,02
Коефіцієнт довгостроков зобов'язань	0,42	0,41	0,42	зниження	-0,01	+0,01
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,58	0,59	0,58	підвищення	+0,01	-0,01
Коефіцієнтзабезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,59	0,58	0,52	>0,1	-0,01	-0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,64	0,66	0,60	≥0,50	+0,02	-0,06
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,002	0,002	0,002	підвищення	0,00	0,00

За даними табл. 2.12, коефіцієнт автономії має значення в межах нормативного нормативного – 0,69 у 2022 р., 0,67 у 2023 р., 0,65 – 2024 р. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу відповідно не перевищує нормативне значення – 0,31 у 2022 р., 0,33 у 2023 р., 0,35 – у 2024 р. Отримані значення показників автономії і концентрації залученого капіталу свідчать про те, що дане підприємство має невисоку залежність від зовнішніх джерел фінансування, тобто має можливість працювати на власному капіталі, а здійснює залучення позикового капіталу на допустимому рівні.

Коефіцієнт фінансового ризику означає, скільки позикових коштів припадає на одну гривню власних коштів, вкладених в активи підприємства. У 2022 р. на одну гривню власних коштів припадало 0,45 грн. позикових, у 2023 р. – 0,49 грн., у 2024 р. – 0,55 грн. Збільшення цього показника в динаміці свідчить про значне певне збільшення залежності підприємства від інвесторів і кредиторів, але те, що фактичне значення показника не перевищує нормативного, не викликає сумнівів щодо фінансової стійкості підприємства. Чим менше його значення, тим менший ризик вкладення капіталу в це підприємство.

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування також в межах нормативного значення і свідчить про стабільність підприємства. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами має значення в межах нормативного і свідчить про повну можливість покриття оборотних активів власними джерелами. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів свідчить про невисоку залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і становить у 2022 р. 0,16, у 2023 р. – 0,17, у 2024 р. – 0,19, при нормативному значенні 0,4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу визначає частку власного капіталу, вкладену в оборотні активи і характеризує збільшення ступеня мобільності власного капіталу підприємства.

На рис. 2.7 зображено динаміку показників фінансової стійкості підприємства.

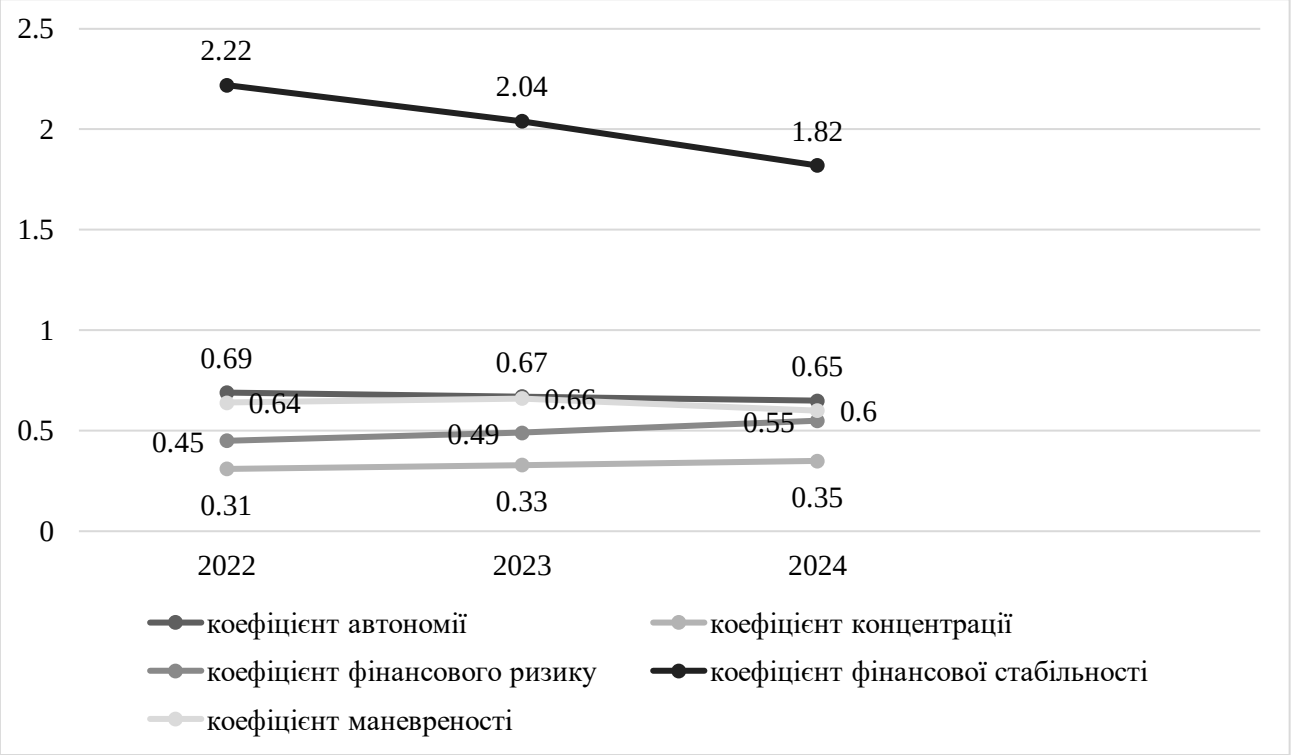


Рисунок 2.7 – Показники фінансової стійкості АТ «Мотор Січ»

З метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу підприємства, що прибутково працює, і вжиття попереджувальних заходів, проводиться аналіз його фінансового стану за допомогою коефіцієнта Бівера ($К_Б$), що визначається як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань:

$$К_Б = \frac{ЧП - А}{ДЗ + ПЗ}, \quad (2.4)$$

де $К_Б$ – коефіцієнт Бівера;

ЧП – чистий прибуток;

А – амортизація;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Ознакою формування незадовільної структури балансу є фінансовий стан

підприємства, за якого протягом тривалого проміжку часу (1,5-2 роки) значення коефіцієнта Бівера не перевищує 0,2 (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Оперативний аналіз фінансового стану АТ «Мотор Січ» за допомогою коефіцієнта Бівера

№ з/п	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, (+,-)	
					2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-584983	254067	281283	+839050	+27216
2	Амортизація, тис. грн.	973902	855854	812287	-118048	-43567
3	Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	3814078	4082146	4483914	+268068	+401768
4	Поточні зобов'язання, тис. грн.	5314495	5954235	6096702	+639740	+142467
5	Коефіцієнт Бівера ((п.1-п.2):(п.3+п.4))	-0,171	-0,060	-0,050	+0,111	+0,01

За даними табл. 2.13, АТ «Мотор Січ» має значення коефіцієнта Бівера у 2022 р. – (-0,171); у 2023 р. – (-0,06); у 2024 р. – (-0,05), що свідчить про формування незадовільної структури балансу підприємства.

Значення абсолютних відхилень показників оперативного аналізу фінансового стану підприємства за 2024 р. у порівнянні з попередніми роками, свідчать про наявність певних позитивних тенденцій у діяльності підприємства. А саме, показник прибутку зріс на 839050 тис. грн у 2023 р. порівняно з 2022 р. і становив 254067 тис. грн, зріс на 27216 тис. грн у 2024 р. порівняно з 2023 р. і становив 281283 тис. грн. Величина амортизаційних відрахувань дещо знизилась: на 118048 тис. грн. у 2023 р. порівняно з 2022 р. і на 43567 тис. грн. у 2024 р. порівняно з 2022 р. Величина поточних зобов'язань зросла на 639740 тис. грн. у 2023 р. порівняно з 2022 р. і на 142467 тис. грн. у 2024 р. порівняно з 2023 р. Величина довгострокових зобов'язань також зросла на 268068 тис. грн. у 2023 р. порівняно з 2022 р. і на 401768 тис. грн. у 2024 р. порівняно з 2023 р.

Визначимо наявність (відсутність) ознак поточної, критичної та

надкритичної неплатоспроможності підприємства АТ «Мотор Січ» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Визначення ознак поточної, критичної та надкритичної неплатоспроможності АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	2022	2023	2024	Відхилення (+,-)	
					2023 від 2022	2024 від 2023
1	Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн	76395	60216	37863	-16179	-22353
2	Поточні фінансові інвестиції, тис. грн	10195	10701	6647	+506	-4054
3	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	1278957	1355671	1555566	+76714	+199895
4	Поточні зобов'язання, тис. грн	5314495	5954235	6096702	+639740	+142467
5	Показник поточної неплатоспроможності, тис. грн (п.1+п.2+п.3–п.4)	-3948948	-4527647	-4496626	-578699	+31021
6	Коефіцієнт покриття	4,16	3,98	3,64	-0,18	-0,34
7	Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0,59	0,58	0,52	-0,01	-0,06
8	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-584983	254067	281283	+839047	+27216

За даними табл. 2.14 у 2022 р. показник поточної неплатоспроможності підприємства становив -3948948 тис. грн., у 2023 р. – (-4527647) тис. грн., у 2024 р. – (-4496626) тис. грн. Отже, підприємство має ознаки поточної неплатоспроможності. Разом з тим, збільшення нестачі фінансових інвестицій і грошових коштів для покриття поточних зобов'язань на 16179 тис. грн. у 2023 р. порівняно з 2022 р. і на 22353 тис. грн. у 2024 р. порівняно з 2023 р. свідчить про негативну динаміку платіжних можливостей підприємства. За досліджуваний період значення коефіцієнта покриття становило більше нормативного 1,5 (у 2022 р. – 4,16; у 2023 р. – 3,98; у 2024 р. – 3,64); коефіцієнта забезпечення власними засобами більше нормативного 0,1 (у 2022 р. – 0,59; у 2023 р. – 0,58; у 2024 р. – 0,52. Зменшення в динаміці коефіцієнта покриття, коефіцієнта забезпечення власними засобами свідчить про зниження рівня платоспроможності підприємства.

2.3 Аналіз ділової активності АТ «Мотор Січ»

Ділова активність підприємства – це багатогранне поняття, яке характеризує інтенсивність та ефективність його діяльності в усіх ключових напрямах. Вона відображає, наскільки активно підприємство використовує свої ресурси — матеріальні, трудові, фінансові — для досягнення поставлених цілей, отримання прибутку та забезпечення сталого розвитку (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Показники ділової активності АТ «Мотор Січ» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Алгоритм розрахунку	2022	2023	2024	Відхилення, (+,-)	
					2023 р. від 2022	2024 р. від 2023
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід від реалізації продукції / Активи	0,36	0,28	0,31	-0,08	+0,03
Тривалість одного обороту активів, днів	360 / Коефіцієнт оборотності активів	1000	1285	1168	+285	-117
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід від реалізації продукції / Оборотні активи	0,47	0,36	0,41	-0,11	+0,05
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	360 / Коефіцієнт оборотності оборотних активів	765	1000	869	+235	-131
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції / Запаси	0,41	0,29	0,34	-0,12	+0,05
Тривалість одного обороту запасів, днів	360 / Коефіцієнт оборотності запасів	878	1241	1067	+363	-174
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід від реалізації продукції / Власний капітал	0,52	0,41	0,48	-0,11	+0,07

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	360 / Коефіцієнт оборотності власного капіталу	692	878	750	+186	-128
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції / Дебіторська заборгованість	3,68	2,53	3,60	-1,15	+1,07
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	98	142	100	+44	-42
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / Кредиторська заборгованість	1,34	0,89	0,97	-0,45	+0,08
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	360 / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	268	404	371	+136	-33

Аналізуючи показники, наведені в табл. 2.15, можна стверджувати наступне. Оборотність активів невисока, що обумовлено специфікою діяльності підприємства, порівняно з минулими роками спостерігається її уповільнення. Відповідно відбувається збільшення тривалості обороту активів. Оборотність всіх активів головним чином залежить від оборотності оборотних активів. Оборотність останніх сповільнилась, що характеризується негативно.

Сповільнення оборотності власного капіталу негативно відображається на динаміці його рентабельності. Відповідно відбулось зростання тривалості обороту власного капіталу на 186 днів у порівнянні 2023 р. з 2022 р. і зменшення на 128 днів у порівнянні 2024 р. з 2023 р. Тривалість обороту запасів також зросла, достатньо суттєво – на 363 дня у 2023 р. порівняно з 2022 р. і зменшилась на 174 дня у 2024 р. порівняно з 2023 р. На рис. 2.8 зображено динаміку показників ділової активності підприємства.

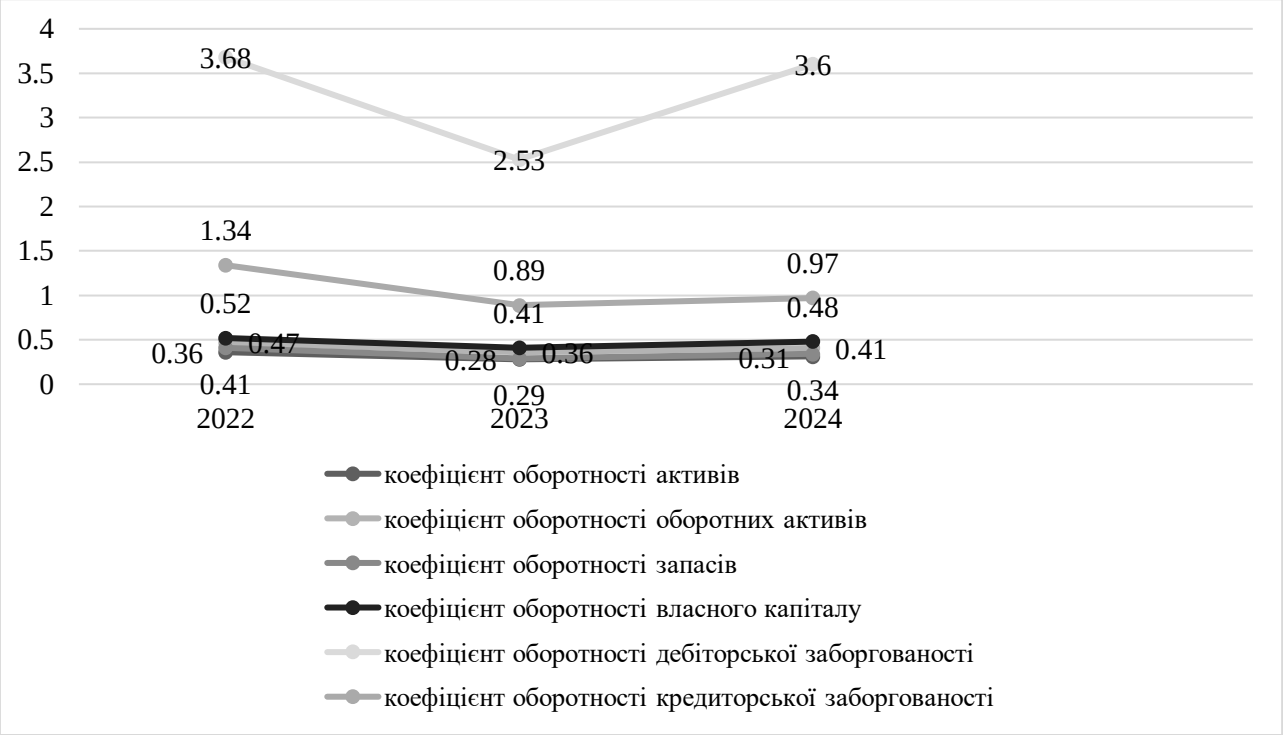


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ділової активності АТ «Мотор Січ»

Значення коефіцієнтів оборотності дебіторської заборгованості свідчить про те, що дебітори в середньому 3-4 рази на рік повертають свої борги. Що стосується оборотності кредиторської заборгованості, то термін її погашення дещо більшився і становить у 2023 р. – 404 дні, що на 136 днів більше ніж у 2022 р., але у 2024 р зменшився на 33 дні.

Аналіз показників оборотності свідчить про те, що рівень ділової активності підприємства має тенденцію до зниження у 2023 р. порівняно з 2022 р., але у 2024 р. ситуація покращилась.

Оборотність активів підприємства залежить від оборотності оборотних активів. Прискорення оборотності оборотних активів зменшує потребу в них, дозволяє підприємству вивільняти частину запасів і використовувати їх для додаткового випуску продукції. В результаті прискорення обороту вивільняються речові елементи оборотних засобів, менше потрібно запасів сировини, матеріалів, палива, відповідно, вивільняються і грошові кошти, раніше вкладені в ці запаси. Вивільнені грошові ресурси зміцнюють платоспроможність підприємства, покращують його фінансовий стан.

Зростання ринкової активності є важливим завданням кожного суб'єкта підприємницької діяльності та його власників. Ринкова активність підприємства забезпечується надійними і стабільними прибутками. Головне, у чому зацікавлені власники, – це прибуток на вкладений ними капітал для забезпечення ефективної діяльності підприємства, а також те, яка частка прибутку спрямовується на виплату дивідендів і яка – на реінвестування в активи [46]. Залежно від поставленої мети та визначених завдань аналізу, може використовуватись різна вихідна інформація для розрахунку відповідних показників оцінки ринкової активності підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Показники оцінювання ринкової активності АТ «Мотор Січ» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення (+,-) 2024 р. від	
				2022 р.	2023 р.
Показники, що характеризують ефективність використання капіталу власників					
Зареєстрований (пайовий) капітал, тис. грн	280529	280529	280529	0,00	0,00
Додатковий капітал, тис. грн	1757963	1857492	1831229	+73266	-26263
Резервний капітал, тис. грн	70145	70145	70145	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток, тис. грн	18172470	18446292	17064364	-1108106	-1381928
Рентабельність зареєстрованого (пайового) капіталу, %	-33,28	90,57	100,27	+133,55	+9,70
Вартість коштів зареєстрованого (пайового) капіталу (балансової вартості акцій), грн	72,29	73,63	68,60	-3,69	-5,03
Прибуток, тис. грн	-584983	254067	281283	+866266	+27216
Рентабельність власного капіталу, %	-2,88	1,23	1,46	+4,34	+0,23
Показники, що відображають положення підприємства на фондовому ринку					
Номінальна вартість однієї акції, грн	135,00	135,00	135,00	0,00	0,00
Балансова вартість однієї акції, грн	9759,96	9939,63	9261,96	-498	-677,67
Чистий фінансовий результат, який припадає на одну акцію, грн	-281,51	122,27	135,36	+416,87	+13,09

Аналіз даних табл. 2.16 свідчить, що величина пайового та резервного капіталів досліджуваного підприємства за період 2022-2024 рр. залишилась незмінною. Проте значно дещо величина нерозподіленого прибутку підприємства, яка знизилась з 18172470 тис. грн. у 2022 р. до 17064364 тис. грн. у 2024 р. Відповідно, зріс показник рентабельності пайового капіталу з -33,28% у 2022 р. до 100,27% у 2024 р., тобто на 133,35 процентних пункта.

Внаслідок того, що підприємство протягом 2023-2024 рр. отримувало прибуток, рентабельність власного капіталу має тенденцію до збільшення – з мінус 2,88% у 2022 р. до 1,46% у 2024 р.

Здійснимо аналіз показників динаміки для перевірки дотримання «золотого правила економіки підприємства». «Золоте правило економіки підприємства» буде дотримуватися за такого співвідношення показників динаміки:

$$Т_{ЧП} > Т_{ЧД} > Т_{А} > 100\%, \quad (2.5)$$

де $Т_{ЧП}$ – темп зростання (зниження) чистого прибутку;

$Т_{ЧД}$ – темп зростання (зниження) чистого доходу від реалізації продукції;

$Т_{А}$ – темп зростання (зниження) величини активів (валюти балансу).

Таблиця 2.17 – Аналіз показників динаміки для перевірки дотримання «золотого правила економіки підприємства» на АТ «Мотор Січ»

Показники	2022	2023	2024	Середній темп зміни показників,%
Середньорічна вартість активів, тис. грн	29409680	30690839	29826882	100,8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	10445306	8554789	9190995	94,70
Чистий прибуток, тис. грн	-584983	254067	281283	110,70

Отже, отримали результат: 110,70 > 94,70 < 100,8 > 100%. За результатами розрахунку темпів зростання (падіння) показників балансу та звіту про фінансові результати, у звітному 2024 р. порівняно з попередніми

роками, вартість активів збільшилась на 0,8%, чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 5,3%, чистий прибуток збільшився на 10,7%. Отже, виконуються дві умови «золотого правила економіки підприємства»: темп зростання чистого прибутку більше 100%, а темп зростання чистого прибутку перевищує показник чистого доходу; темп зростання активів перевищує 100%. Разом із тим, результати аналізу показника чистого доходу свідчать про його зниження протягом досліджуваного періоду. Отже, «золоте правило економіки підприємства» у повному обсязі не виконується.

За показниками вихідної інформації проведемо розрахунок коефіцієнта стійкості економічного зростання підприємства (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Розрахунок коефіцієнта стійкості економічного зростання АТ «Мотор Січ»

Показники	2022	2023	2024	Відхилення (+,-) 2024 р. від	
				2022 р.	2023 р.
Середньорічна вартість активів, тис. грн	29409680	30690839	29826882	+417202	-863957
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	20281107	20654458	19246266	-1034841	-1408192
Чистий прибуток, тис. грн	-584983	254067	281283	+866266	+27216
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	10445306	8554789	9190995	-1254311	+636206
Реінвестований прибуток, тис. грн	-584983	254067	281283	+866266	+27216
Коефіцієнт стійкості економічного зростання,%	-2,88	1,23	1,46	+1,73	+0,23
Частка реінвестованого прибутку	1	1	1	0,00	0,00
Рентабельність продажу,%	-5,60	2,97	3,06	+8,66	+0,09
Ресурсовіддача, грн/грн	0,36	0,28	0,31	-0,05	+0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	1,45	1,49	1,55	+0,10	+0,06

За даними табл. 2.18, коефіцієнт стійкості економічного зростання зріс на 1,73 пункти у 2024 р. порівняно з 2022 р. та на 0,23 порівняно з 2023 р. Це означає, що в розрахунку на 1 грн середньорічної вартості власного капіталу

підприємство реінвестувало у 2023 р. – 1,23 коп. чистого прибутку, у 2024 р. – 1,46 коп. Оскільки підприємство реінвестує весь чистий прибуток, фактор частки реінвестованого прибутку не вплинув на зміну коефіцієнта стійкості економічного зростання.

Основним критерієм успішної роботи підприємства є його прибутковість. Підприємство зобов'язано одержувати такі доходи, які не тільки покривають витрати, але й у достатній мірі їх перевищують (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Аналіз складу та динаміки доходів АТ «Мотор Січ» за 2022 – 2024 рр., тис. грн

Вид доходів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від	
				2022 р.	2023 р.
Доходи від основної операційної діяльності (реалізації продукції, товарів, робіт, послуг)	824964	1018288	1643482	+818518	+625194
Доходи від фінансової діяльності (дохід від участі в капіталі, інші фінансові доходи)	2518	3529	948	-1570	-2581
Доходи від інвестиційної діяльності	1387	618	4936	+3549	+4318
Всього доходів	828869	1022435	1649366	+820497	+626931

За даними табл. 2.19 підприємство АТ «Мотор Січ» формує доходи в процесі всіх видів діяльності. Так, у 2024 р. цей показник склав 1649366 тис. грн., що на 820497 тис. грн. більше 2022 р., і на 626931 тис. грн. більше 2023 р. Доходи від іншої операційної діяльності (доходи від оприбуткування запасів, від реалізації надлишкових запасів, пені та штрафи отримані, повернення надмірно сплаченого ввізного мита, доходи від операційних курсових різниць та інше) мають тенденцію до збільшення. У 2024 р. прибуток від фінансової діяльності склав 948 тис. грн., що на 1570 тис. грн. менше 2022 р., і на 2581 тис. грн. менше показника 2023 р. За результатами від інвестиційної діяльності підприємство має доходи за весь період, що аналізується. У 2024 р. цей

показник становив 4936 тис. грн, що на 3549 тис. грн. більше 2022 р. і на 4318 тис. грн більше 2023 р.

У процесі своєї господарської діяльності підприємство, незалежно від форми власності (державна, приватна чи змішана), постійно здійснює різноманітні витрати.

Ці витрати необхідні для забезпечення нормального функціонування підприємства, як у рамках звичайного відтворення засобів виробництва (тобто підтримання їх у робочому стані), так і в процесі їх розширеного відтворення (модернізації, оновлення або збільшення виробничих потужностей). Крім того, витрати пов'язані з організацією та здійсненням основної діяльності підприємства: виробництвом продукції, наданням послуг або виконанням робіт. Також важливою статтею витрат є забезпечення соціального розвитку трудового колективу, що включає фінансування соціальних програм, покращення умов праці, медичного обслуговування тощо [47] (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Аналіз складу та структури витрат АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр.

Елементи витрат	2022		2023		2024		Темп приросту (зниження) % 2024 р. до	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2022 р.	2023р.
Собівартість реалізованої продукції	6760335	54,75	5090429	55,34	5688775	60,24	-15,85	+11,75
Адміністративні витрати	1334782	10,81	1141244	12,41	1223978	12,95	-8,30	+7,25
Витрати на збут	491235	3,98	316687	3,44	203687	2,16	-58,54	-35,68
Інші операційні витрати	2567917	20,79	1976425	21,49	1022069	10,82	-60,20	-48,29
Фінансові витрати	301092	2,44	313284	3,41	334225	3,54	+11,00	+6,68
Інші витрати	892368	7,23	359789	3,91	971556	10,29	+8,87	+170,03
Всього	12347729	100,00	9197858	100,00	9444290	100,00	-23,51	+2,68

За даними табл. 2.20, динаміка витрат підприємства в цілому характеризується тенденцією до зростання. Величина витрат підприємства у 2022 р. склала 12347729 тис. грн, у 2023 р. – 9197858 тис. грн, у 2024 р. –

9444290 тис. грн, що на 23,51% менше 2022 р. і на 2,68% більше 2023 р. Більш наочно дану тенденцію ілюструє рис. 2.9.

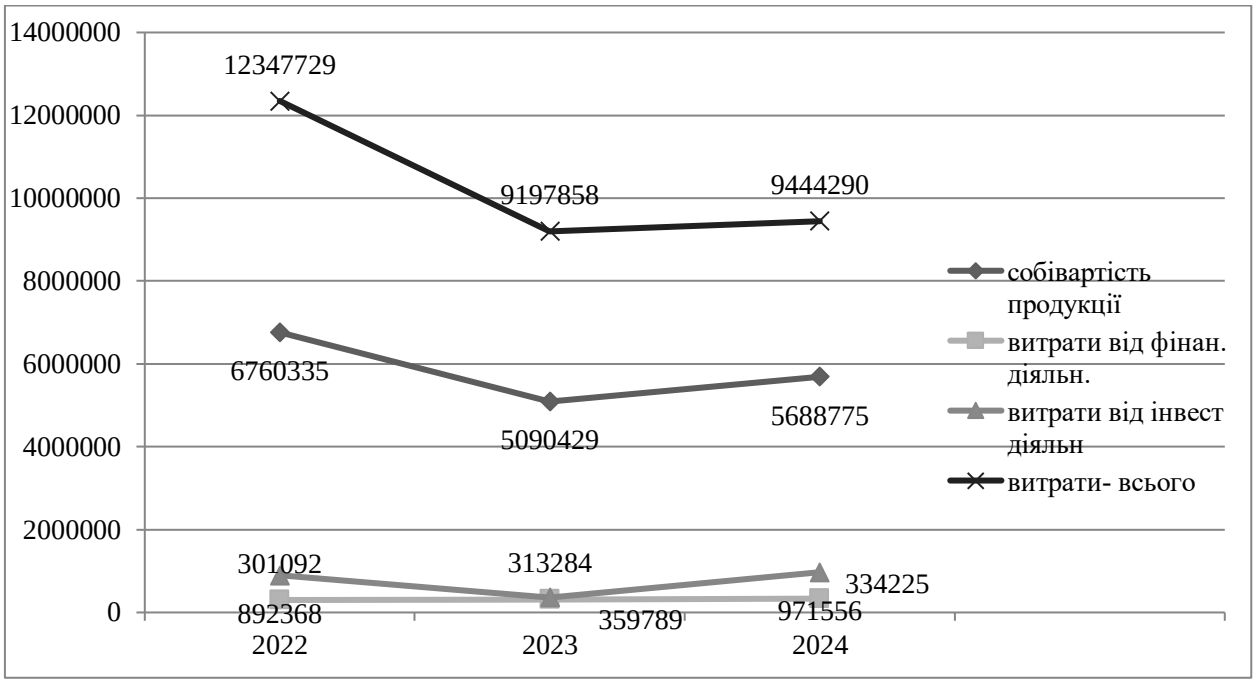


Рисунок 2.9 – Динаміка витрат АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр., тис. грн.

У структурі витрат підприємства АТ «Мотор Січ» переважає собівартість реалізованої продукції, питома вага якої у 2022 р. складає 54,75%, у 2023 р. – 55,34%, у 2024 р. – 60,24%. Далі, за питомою вагою у структурі, – адміністративні витрати, питома вага яких складає у 2022 р. – 10,81%, у 2023 р. – 12,41%, у 2024 р. – 12,95% та інші операційні витрати – 20,79%, 21,49%, 10,82% відповідно по роках.

Найменшу питому вагу у структурі витрат підприємства займають фінансові витрати – 2,44%, 3,41%, 3,54% по роках відповідно.

У 2024 р. суттєво змінилась структура витрат: збільшилась питома вага собівартості реалізованої продукції, питома вага інших операційних витрат зменшилась наполовину.

У 2024 р. порівняно з попередніми роками збільшилась величина майже всіх видів витрат, а загальна сума витрат у 2024 р. становить 76,49% від 2022 р. та 102,68% від 2023 р. Дану тенденцію більш наочно ілюструє рис. 2.10.

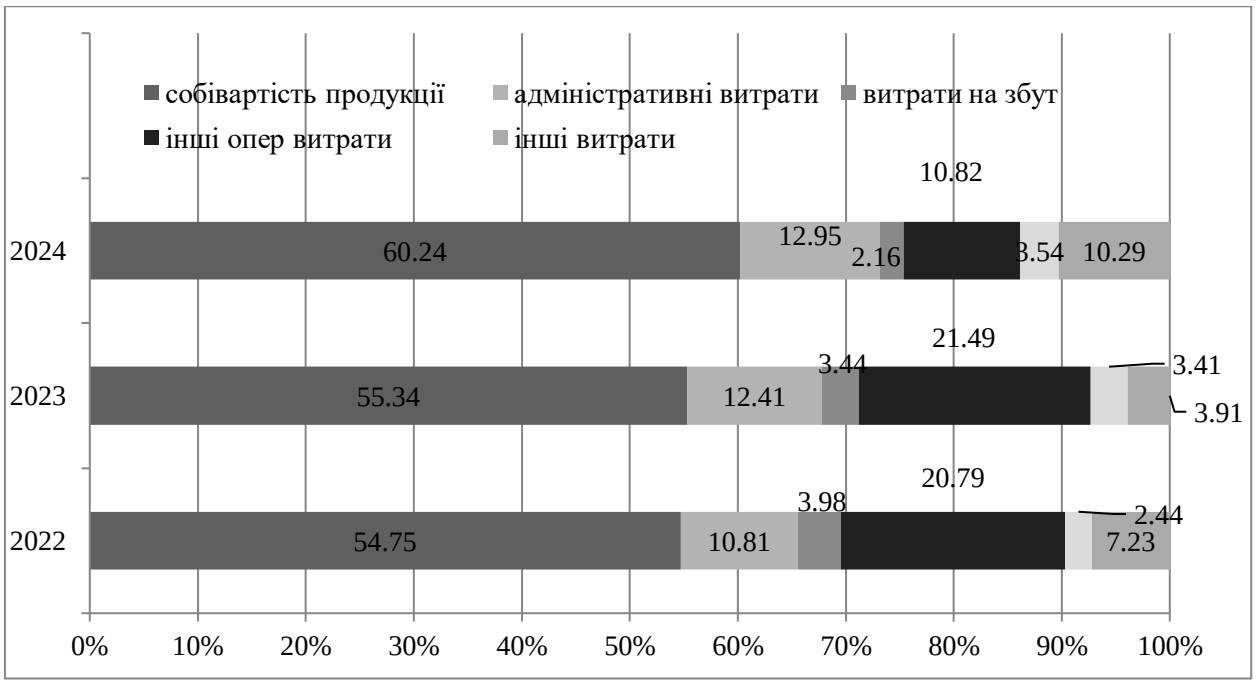


Рисунок 2.10 – Структура витрат АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр., %

Для того щоб оцінити, наскільки успішною є господарська діяльність підприємства, використовують показники рентабельності, які характеризують рівень прибутковості або дохідності у відношенні до використаних ресурсів, капіталу чи обсягів виробленої продукції. Рентабельність є комплексним, або інтегральним, показником, що дозволяє судити про загальну ефективність функціонування підприємства, орієнтованого на отримання прибутку, насамперед у короткостроковій перспективі [47].

Цей показник відіграє важливу роль у визначенні якості управлінських рішень, прийнятих у межах фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства. Іншими словами, рівень рентабельності може свідчити про те, наскільки вдало керівництво використовує наявні ресурси, організовує виробництво, управляє активами та інвестиціями [48]. У такому розумінні рентабельність виступає реальним критерієм економічної ефективності лише за умов, коли підприємство дійсно орієнтоване на прибуткову діяльність і прагне забезпечити віддачу від вкладених ресурсів. При цьому важливо враховувати, що існує кілька видів рентабельності – наприклад, рентабельність продукції, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу тощо – і кожен з них

відображає ефективність окремого напряму діяльності менеджменту (табл. 2.21 та рис. 2.11).

Таблиця 2.21 – Аналіз основних показників рентабельності АТ «Мотор Січ» за 2022 – 2024 рр., %

Показники	Алгоритм	2022	2023	2024
Рентабельність продукції	Валовий прибуток / Собівартість продукції	54,51	68,06	61,56
Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації	-5,60	2,97	3,06
Рентабельність активів підприємства	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	-1,99	0,83	0,94
Рентабельність матеріальних активів	Чистий прибуток / Матеріальні активи	-2,54	1,08	2,96
Рентабельність фондів	Чистий прибуток / Основні засоби+Виробничі запаси	-4,85	2,14	2,36
Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток / Основні засоби	-9,20	4,30	5,13
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	-2,88	1,23	1,46
Рентабельність операційної діяльності	Прибуток від операційної діяльності / Витрати операційної діяльності	-7,35	13,13	17,31
Рентабельність інвестиційної діяльності	Прибуток від інвестиційної діяльності / Витрати інвестиційної діяльності	-79,45	-14,82	-9,86
Рентабельність фінансової діяльності	Прибуток від фінансової діяльності / Витрати фінансової діяльності	-100,00	-100,00	-85,23

Дані табл. 2.21 свідчать, що підприємство має рентабельність за основними показниками діяльності за результатами 2023 та 2024 рр. За результатами інвестиційної та фінансової діяльності у підприємства спостерігається збиток.

За 2022 р., оскільки у підприємства показник чистого прибутку мав

від’ємне значення, підприємство мало збитковість. Слід відзначити, що показники прибутковості підприємства у 2024 р. порівняно 2022 р. мають тенденцію до збільшення. Можна стверджувати про наявність позитивної тенденції стану рентабельності підприємства у 2024 р. і про певне покращення ситуації у 2023 р.

На рис. 2.11 зображено динаміку основних показників рентабельності підприємства.

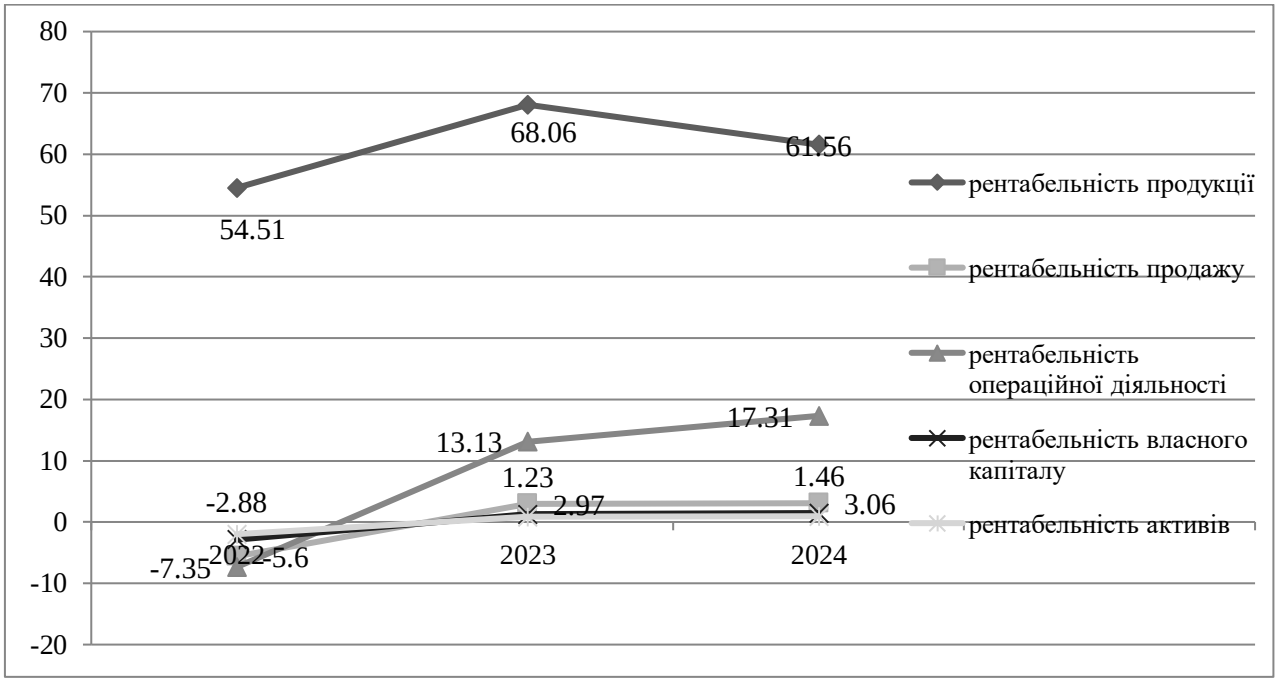


Рисунок 2.11 – Динаміка показників рентабельності АТ «Мотор Січ» за 2022–2024 рр., %

Дані рис. 2.11 ілюструють, що у 2024 р. відбулось зростання показника рентабельності продукції з 54,51% у 2022 р. до 61,56% у 2024 р. Також спостерігається збільшення інших представлених показників рентабельності – продажу, операційної діяльності. У 2024 р. ці показники демонструють стабільне зростання порівняно з 2022 р., тому рівень 2024 р. свідчить про значне покращення ситуації на підприємстві.

Висновки до розділу 2

У даному розділі здійснено аналіз результатів господарської діяльності підприємства АТ «Мотор Січ». У процесі аналізу фінансово-економічного стану підприємства було всебічно розглянуто основні аспекти його виробничо-господарської діяльності. Зокрема, здійснено оцінку динаміки ключових показників, що дозволяє простежити зміни в обсягах виробництва, доходах, витратах і прибутках підприємства протягом звітного періоду.

Проведено горизонтальний аналіз активів і джерел фінансування, що дало змогу визначити тенденції змін за окремими статтями балансу у часі, а також вертикальний аналіз, який показав структуру активів і пасивів та їхню частку у загальному обсязі. Це дозволило виявити, наскільки збалансованою є структура капіталу підприємства.

Аналіз проведений на основі фінансової звітності підприємства за 2022-2024 роки. У процесі аналізу показники порівнювалися з нормативними значеннями та значеннями попередніх років, за результатами якого визначалося наскільки ефективно підприємство здійснює господарську діяльність та використовує власні можливості.

Проведений аналіз результатів господарської діяльності підприємства дозволяє виділити наступне:

– у структурі майна за характером участі в господарському процесі та швидкістю обороту переважають оборотні активи (74,41% у 2024 р.), що пояснюється більшим темпом їх зростання порівняно з необоротними активами;

– за формою функціонування матеріальні активи зросли на 504210 тис. грн. у 2023 р. порівняно з 2022 р. і зменшились на 1168573 тис. грн. у 2024 р. порівняно з 2023 р. Частка фінансових активів у 2023 р. становила 20,31% проти 19,04% у 2022 р. Відповідно частка матеріальних активів зменшилась з 80,95% у 2022 р. до 77,59% у 2024 р.;

– за чутливістю до інфляційних процесів монетарні активи становили 7479636 тис. грн. у 2024 р., відповідно немонетарні активи – 22347246 тис. грн. Підсумком досліджуваної динаміки стало збільшення частки монетарних активів з 21,64% у 2022 р. до 23,23% у 2023 р. та до 25,08% у 2024 р. Відповідно відбулось зменшення частки немонетарних активів з 78,36% у 2022 р. до 76,77% у 2023 р. та 74,92% у 2024 р.;

– у структурі активів за ознакою рівня ліквідності у 2024 р. найбільшу питому вагу займають низьколіквідні активи – 56,54%, найменшу – високоліквідні – 5,24%. Отже, динаміка структури активів за рівнем ліквідності характеризується негативними змінами;

– у структурі пасивів за характером формування (власністю) частка власного капіталу у 2024 р. зменшилась до 64,53%, порівняно з 2022 р. – 68,96%. Частка позикового капіталу відповідно збільшилась з 31,04% у 2022 р. до 35,47% у 2024 р.;

– за рівнем відповідальності власного капіталу частка статутного і пайового капіталу дещо зросла – 1,38% у 2022 р. до 1,46% у 2024 р.;

– за тривалістю використання постійний капітал зменшився з 24095185 тис. грн. у 2022 р. до 23730180 тис. грн. у 2024 р. У структурі частка постійного капіталу також знизилась з 81,93% у 2022 р. до 79,56% у 2024 р., частка змінного капіталу відповідно збільшилась з 18,07% до 20,44%;

– за періодом погашення поточні зобов'язання збільшились з 5314495 тис. грн. у 2022 р. до 6096702 тис. грн. у 2024 р. Проте, частка поточних зобов'язань у зобов'язаннях дещо зменшилась з 58,22% у 2022 р. до 57,62% у 2024 р., частка довгострокових зобов'язань відповідно збільшилась;

– у структурі зобов'язань, за ознакою терміновості сплати, частка найбільш термінових зобов'язань дещо зросла з 55,60% у 2022 р. до 58,03% у 2023 р. і зменшилась до 57,56% у 2024 р. Частка довгострокових зобов'язань зменшилась з 41,78% до 40,67% відповідно у 2022 р. порівняно з 2023 р., але зросла до 42,38% у 2024 р. Зміни у структурі зобов'язань за терміновістю сплати пояснюються тим, що у 2024 р. порівняно з попередніми роками

найбільш термінові зобов'язання збільшились до 6090072 тис. грн., которкострокові зобов'язання значно зменшились – з 239002 тис. грн. до 6630 тис. грн. В цілому, можна стверджувати, що на АТ «Мотор Січ» за період, що досліджувався, суттєвих структурних зрушень не відбулось;

– відбулось поступове зменшення показників чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції у 2023 р. збільшення на 7,44%; собівартість продукції змінилась синхронно змінам попереднього показника – на 24,70% та 11,75%. Показники валового прибутку також знизилися у 2023 р. порівняно з 2022 р. і становили 5,99%; у 2024 р. порівняно з 2023 р. відбулось збільшення на 1,09%. Інші операційні доходи зменшились у 2023 р. порівняно з 2022 рр. і становили 64,43%; у 2024 р. порівняно з 2023 р. відбулось зменшення цього показника на 40,20%;

– за досліджуваний період адміністративні витрати дещо знизились (на 14,50%), витрати на збут – на 35,53% та інші операційні витрати на 23,03% у 2023 р. порівняно з 2022 р., але зросли адміністративні витрати у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 7,25%, по іншим показникам відбулось суттєве зменшення відповідно. Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності підприємства за весь період дослідження – прибуток, який у 2022 р. склав 824964 тис. грн., у 2023 р. – 1018288 тис. грн., у 2024 р. – 1643482 тис. грн. Показник фінансових витрат у 2024 р. порівняно з 2022 рр. дещо збільшився і становить у 2022 р. – 301092 тис. грн., у 2023 р. – 313284 тис. грн., у 2024 р. – 334225 тис. грн. Фінансовим результатом діяльності підприємства до оподаткування є збиток у 2022 р. у розмірі 375323 тис. грн, проте у 2023-2024 рр. підприємство отримало прибуток у розмірі 348544 тис. грн та 343347 тис. грн відповідно;

– внаслідок значного зростання втрат від участі в капіталі та інших витрат, загальним результатом діяльності підприємства за 2022 р. є збиток у розмірі 584983 тис. грн. Це відбулось внаслідок значного перевищення фінансових витрат над фінансовими доходами підприємства. У 2023-2024 рр. ситуація покращилась і підприємство отримало прибуток. Отже, загальним

результатом діяльності підприємства за 2023 р. та 2024 р. є прибуток, у розмірі 254067 тис. грн. та 281283 тис. грн. відповідно;

– баланс АТ «Мотор Січ» не можна вважати абсолютно ліквідним, оскільки за період, що аналізується, перше співвідношення груп активів і пасивів не відповідає умовам ліквідності. Дослідження співвідношень активів і зобов'язань свідчить про те, що підприємство не в повному обсязі виконує нормативні умови платоспроможності. Зменшення загального показника ліквідності з 3,015 у 2022 р. до 2,526 у 2024 р., підтверджує висновок про негативну динаміку рівня ліквідності балансу в цілому;

– показники ліквідності підприємства мають значення в межах нормативного за весь період дослідження. Це означає, що підприємство має можливість розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями за допомогою готівки і грошових коштів на рахунках в банку. Отже, підприємство можна вважати платоспроможним і в найближчій перспективі немає загрози банкрутства. Проте, слід зауважити, що майже всі показники оцінювання ліквідності і платоспроможності підприємства мають тенденцію до зниження, що не можна вважати позитивною тенденцією. Значення коефіцієнта втрати платоспроможності більше 1, що свідчить про відсутність передумов до втрати підприємством платоспроможності впродовж найближчого періоду. Але зменшення в динаміці значення критеріїв оцінювання структури балансу свідчить про певне зменшення рівня платіжних можливостей підприємства щодо виконання поточних зобов'язань;

– за результатами розрахунків, коефіцієнт автономії має значення в межах нормативного нормативного – 0,69 у 2022 р., 0,67 у 2023 р., 0,65 – 2024 р. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу відповідно не перевищує нормативне значення – 0,31 у 2022 р., 0,33 у 2023 р., 0,35 – у 2024 р. Коефіцієнт фінансового ризику показав, що у 2022 р. на одну гривню власних коштів припадало 0,45 грн. позикових, у 2023 р. – 0,49 грн., у 2024 р. – 0,55 грн. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів свідчить про невисоку залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і

становить у 2022 р. 0,16, у 2023 р. – 0,17, у 2024 р. – 0,19, при нормативному значенні 0,4;

– за даними розрахунків, підприємство АТ «Мотор Січ» формує доходи в процесі всіх видів діяльності. Так, у 2024 р. цей показник склав 1649366 тис. грн., що на 820497 тис. грн. більше 2022 р., і на 626931 тис. грн. більше 2023 р. Доходи від іншої операційної діяльності (доходи від оприбуткування запасів, від реалізації надлишкових запасів, пені та штрафи отримані, повернення надмірно сплаченого ввізного мита, доходи від операційних курсових різниць та інше) мають тенденцію до збільшення. У 2024 р. прибуток від фінансової діяльності склав 948 тис. грн., що на 1570 тис. грн. менше 2022 р., і на 2581 тис. грн. менше показника 2023 р. За результатами від інвестиційної діяльності підприємство має доходи за весь період, що аналізується. У 2024 р. цей показник становив 4936 тис. грн, що на 3549 тис. грн. більше 2022 р. і на 4318 тис. грн більше 2023 р.;

– динаміка витрат підприємства в цілому характеризується тенденцією до зростання. Величина витрат підприємства у 2022 р. склала 12347729 тис. грн, у 2023 р. – 9197858 тис. грн, у 2024 р. – 9444290 тис. грн, що на 23,51% менше 2022 р. і на 2,68% більше 2023 р.;

– динаміка операційних витрат АТ «Мотор Січ» має тенденцію до зниження. Так, у 2022 р. величина операційних витрат підприємства становила 11689251 тис. грн, у 2023 р. – 9702312 тис. грн., у 2024 р. – 9493934 тис. грн., що на 18,78% нижче 2022 р. і на 2,15% нижче 2023 р.;

– підприємство має рентабельність за основними показниками діяльності за результатами 2023 та 2024 рр. За результатами інвестиційної та фінансової діяльності у підприємства спостерігається збиток. За 2022 р., оскільки у підприємства показник чистого прибутку мав від’ємне значення, підприємство мало збитковість. Слід відзначити, що показники прибутковості підприємства у 2024 р. порівняно 2022 р. мають тенденцію до збільшення. Можна стверджувати про наявність позитивної тенденції стану рентабельності підприємства у 2024 р. і про певне покращення ситуації у 2023 р.

3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ АТ «МОТОР СІЧ» НА ЗАСАДАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Формування концепції антикризового управління підприємством в умовах війни

Ефективне функціонування підприємства, його здатність зберігати конкурентоспроможність як у період воєнних дій, так і в післявоєнний відбудовний час, напряму залежить від рівня мобілізації всіх доступних ресурсів. Йдеться не лише про раціональне використання внутрішнього потенціалу підприємства, а й про можливість залучення зовнішніх фінансових джерел, якщо така потреба є економічно виправданою. Досягти стабільності та стійкості в умовах різкого зростання ризиків можливо лише за умови системного та продуманого управління, важливою складовою якого є антикризовий менеджмент.

Антикризове управління виступає ключовим механізмом реагування на нестабільність, оскільки його головна мета – не лише подолання кризи, а і її попередження. Воно охоплює низку завдань: своєчасне виявлення негативних впливів, що загрожують нормальному функціонуванню підприємства; створення ефективних підходів до подолання дестабілізаційних явищ; мінімізацію наслідків кризових ситуацій та недопущення їх повторення в майбутньому. Успішна реалізація цих завдань закладає основу для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Особливої актуальності набуває формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Вона передбачає комплекс заходів та цільових напрямів діяльності, спрямованих на забезпечення життєздатності бізнесу в умовах високої турбулентності та невизначеності. Основні складові такої концепції включають [49]:

1) превентивну діяльність з виявлення кризових явищ.Йдеться про створення системи механізмів раннього попередження, що дозволяє виявляти потенційні загрози ще до того, як вони переростуть у повноцінну кризу. Це передбачає використання аналітичних інструментів для діагностики стану підприємства, регулярний моніторинг ситуації на ринку, оцінку внутрішніх і зовнішніх ризиків та своєчасне реагування на зміну умов господарювання.

2) відновлювальні заходи, спрямовані на підтримання життєстійкості підприємства. У разі, коли кризові явища вже мають місце, важливо оперативно реалізувати дії з відновлення фінансової рівноваги. Це включає відновлення платоспроможності, забезпечення ліквідності, реструктуризацію зобов'язань, оптимізацію витрат та формування умов для подальшого розвитку підприємства, навіть за несприятливих зовнішніх обставин.

3) стабілізаційні стратегії, орієнтовані на дотримання вимог фінансової стійкості. До цього напряму належать заходи, що забезпечують збалансованість фінансових потоків, підтримання оптимального співвідношення власного та позикового капіталу, уникнення ризику втрати платоспроможності. Водночас надмірно жорстке дотримання принципів фінансової обережності може призвести до протилежного ефекту – зниження ефективності використання ресурсів і втрати можливих прибутків. Тому важливо знаходити баланс між безпекою та розвитком, створюючи умови для стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Формування концепції антикризового менеджменту дає можливість чітко визначити ключові завдання, на які підприємству необхідно орієнтуватися для забезпечення власної стійкості в умовах турбулентності. До таких завдань належать [49-50]:

1) Своєчасне виявлення ознак кризових явищ за допомогою діагностики. Йдеться про систематичний моніторинг фінансових, виробничих та організаційних показників, що дозволяє оперативно визначати навіть незначні відхилення, котрі можуть свідчити про зародження кризових тенденцій. Такий

підхід дає змогу попередити загострення проблем та своєчасно реагувати на них.

2) застосування превентивних, нейтралізаційних та стабілізаційних заходів. Ці інструменти спрямовані на попередження розвитку кризових ситуацій, ліквідацію вже виявлених негативних явищ та вирівнювання параметрів діяльності підприємства. До превентивних належать дії, що мінімізують ризики; нейтралізаційні спрямовані на усунення причин проблем; стабілізаційні – на забезпечення рівноваги й мінімізацію наслідків кризи.

3) збереження життєстійкості підприємства та створення умов для сталого розвитку. Важливо, щоб підприємство не лише подолало кризові прояви, а й зберегло потенціал для подальшого зростання. У цьому контексті криза розглядається не лише як загроза, а й як поштовх до пошуку нових можливостей, удосконалення бізнес-моделі та підвищення ефективності управління.

Воєнні дії на території України суттєво посилили вплив зовнішніх факторів, які часто мають критичний характер для діяльності вітчизняних підприємств. Серед найбільш значущих можна виділити такі [51]:

1. Ліквідація або пошкодження активів через бойові дії. Підприємства можуть втрачати виробничі площі, обладнання, запаси сировини чи готової продукції, що призводить до прямого зниження потенціалу та збільшення фінансових втрат.

2. Спад ділової активності. Багато компаній, постачальники та покупці змушені тимчасово або повністю зупиняти роботу з міркувань безпеки. Це унеможливлює підтримання довоєнних обсягів виробництва й реалізації продукції, а також погіршує ринкову кон’юнктуру та платоспроможний попит.

3. Порушення зовнішньоекономічної діяльності.

Окупація портів, блокування морських шляхів, руйнування логістичної інфраструктури та транспортний колапс обмежують можливості імпорту та експорту. Ускладнюється доставка товарів, порушуються контракти, виникають значні затримки та збитки.

4. Зростання інфляції. Підвищення цін на енергоносії, транспортні послуги, пальне і дефіцит окремих товарів спричиняють швидке зростання загального рівня цін. Додатковими причинами є скорочення виробництва на зруйнованих підприємствах, зменшення доходів населення та масова міграція.

5. Відсутність внутрішніх та зовнішніх інвестицій. Інвестори уникають вкладень через надмірно високі ризики та невизначеність щодо безпеки, можливості отримання доходу та повернення капіталу.

6. Проблеми банківської системи та кредитування. Банки стикаються з втратою активів, різким скороченням обсягу кредитних надходжень і погіршенням якості кредитного портфеля. Зростання облікової ставки Національного банку робить кредити дорожчими як для підприємств, так і для населення.

7. Девальвація національної валюти. Падіння курсу гривні призводить до подорожчання імпортних товарів, зокрема енергоресурсів, що спричиняє подальше прискорення інфляції та збільшує фінансове навантаження на бізнес.

На основі перелічених чинників можна зробити висновок, що підприємства фактично не мають можливості безпосередньо впливати на зовнішнє середовище. Саме тому антикризове управління повинно бути спрямоване на пом’якшення негативних наслідків зовнішніх впливів, пошук альтернативних шляхів підтримання життєздатності організації та формування умов, за яких підприємство зможе функціонувати до моменту стабілізації загальноекономічної ситуації та забезпечення більш сприятливих умов для розвитку. Це включає аналіз ризиків, оцінку їхнього потенційного впливу та впровадження заходів, які мінімізують втрати та запобігають критичним відхиленням у діяльності.

Визначимо заходи антикризового управління для їх подолання, узагальнивши дві великі групи: кризи зовнішнього середовища (макроекономічні) (табл. 3.1) та кризи внутрішнього середовища підприємства (мікроекономічні) (табл. 3.2) [52].

Таблиця 3.1 – Рекомендовані заходи антикризового управління на підприємстві АТ «Мотор Січ» для подолання кризових ситуацій зовнішнього середовища (макроекономічних)

Вид кризи	Рекомендовані заходи антикризового управління на підприємстві
Нестабільність зовнішнього середовища загалом	1. Управління ризиками, що містить аналіз та мінімізацію впливу зовнішніх чинників на підприємство. 2. Розробка альтернативних стратегій розвитку та ризик-менеджменту, що враховують зміни макросередовища і можливість пристосування підприємства до нових умов. 3. Моніторинг та аналіз ринкових і соціальних трендів для оцінки впливу можливої кризової ситуації та адаптації бізнесу до нових умов. 4. Управління репутацією та комунікаціями, що передбачає взаємодію з громадськістю і стейкхолдерами для збереження довіри та підтримки. 5. Формування кризового менеджменту та підготовка до непередбачених ситуацій. 6. Побудова партнерських відносин з урядовими та соціальними структурами для спільного управління кризовими ситуаціями.
Воєнно-політична	1. Розроблення та реалізація планів евакуації для гарантування безпеки працівників і майна підприємства. 2. Диверсифікація та пошук нових ринків збуту для зменшення залежності від ринків, які можуть бути поглинуті воєнно-політичною кризою. 3. Визначення потенційних загроз для бізнесу та розроблення стратегії управління ризиками для подолання кризових ситуацій. 4. Забезпечення достатніх запасів сировини, матеріалів та енергії для продовження виробництва попри перешкоди у постачанні. 5. Співпраця з урядовими органами через укладання договорів про забезпечення підтримки підприємства у складних геополітичних умовах
Законодавча (нормотворча)	1. Моніторинг та аналіз законодавства для мінімізації негативних впливів змін у регулювальних стандартах на діяльність підприємства. 2. Активна співпраця з галузевими об’єднаннями, участь у громадських консультаціях та обговореннях законопроєктів для впливу на формулювання нового законодавства. 3. Проведення аудиту юридичних ризиків для виявлення можливих прогалин у законодавстві та розроблення стратегії щодо їх усунення. 4. Удосконалення корпоративної політики для адаптації внутрішніх процедур та політик підприємства до нових вимог законодавства. 5. Створення механізмів для розв’язання та управління конфліктами, які можуть виникнути у зв’язку зі змінами в законодавстві
Фінансово-економічна	Ефективне фінансове управління, що містить зменшення витрат, оптимізацію фінансових потоків та пошук додаткових джерел фінансування
Екологічна	1. Співпраця з органами місцевого самоврядування та надання фінансової підтримки проєктам з охорони довкілля/подолання наслідків екологічного лиха. 2. Активна участь у місцевих програмах зелених технологій та ініціативах з охорони природи.

Таблиця 3.2 – Рекомендовані заходи антикризового управління на підприємстві АТ «Мотор Січ» для подолання кризових ситуацій внутрішнього середовища (мікроекономічних)

Вид кризи	Рекомендовані заходи антикризового управління на підприємстві
Виробничо-технологічна	1. Реінжиніринг бізнес-процесів. 2. Інноваційний розвиток та диверсифікація бізнесу. 3. Підвищення якості продукції та впровадження нових технологій для збільшення конкурентоздатності. 4. Відновлення виробництва та усунення технічних проблем після аварій.
Управлінська	1. Реорганізація внутрішнього управління та оптимізація виробничих процесів для зменшення витрат і підвищення ефективності. 2. Укладання партнерських угод або об'єднання з іншими підприємствами.
Фінансово-економічна	1. Проведення детального аналізу фінансового стану підприємства для ідентифікації неефективних витрат. 2. Фінансова й операційна реструктуризація для зменшення витрат та оптимізації фінансових процесів. 3. Пошук додаткових джерел фінансування або отримання банківських кредитів для забезпечення фінансової стійкості підприємства. 4. Ефективне управління витратами та оптимізація бізнес-процесів. 5. Ефективне фінансове планування, управління ризиками та фінансовими ресурсами для подолання економічних труднощів. 6. Розробка стратегій для зменшення валютного ризику.
Кадрового потенціалу	1. Кадрове управління, спрямоване на підвищення мотивації працівників та збереження головних спеціалістів у складний період. 2. Кадрове управління щодо підвищення організаційної культури. 3. Перепідготовка персоналу та стимулювання зростання продуктивності. 4. Розв'язання конфліктів та підтримка сприятливого робочого середовища для розв'язання проблем зі співробітниками
Екологічна	1. Здійснення аудиту екологічної безпеки для визначення основних джерел забруднення та розроблення плану зменшення викидів. 2. Впровадження енергоефективних технологій та зменшення споживання ресурсів для зниження негативного впливу на довкілля. 3. Організація власної системи управління відходами та їх подальша переробка. 4. Запровадження кадрової політики, спрямованої на підвищення екологічної свідомості та відповідальності працівників
Постачальницько-збутова	1. Пошук нових постачальників для зменшення ризику дефіциту. 2. Пошук нових ринків збуту для збільшення обсягів продажів. 3. Формування нових логістичних ланцюгів постачання та збуту
Маркетингова (втрата ринкової позиції)	1. Маркетингове дослідження ринку та аналіз конкурентного середовища для розробки стратегії виходу з кризової ситуації. 2. Розробка маркетингової стратегії збереження клієнтів. 3. Пошук нових ринків і клієнтів на зовнішніх ринках для компенсації втрат на національному ринку та для забезпечення безперебійності бізнесу. 4. Розробка стратегій диверсифікації бізнесу для зменшення залежності від конкретних ринків чи продуктів

Відповідно до сучасних підходів до підвищення ефективності антикризового менеджменту, можна виокремити кілька ключових напрямів, у межах яких здійснюється його удосконалення. Кожен із цих напрямів охоплює конкретні інструменти та методи, спрямовані на підвищення стійкості підприємства як у період кризи, так і на етапі його відновлення [53]:

1) організаційний напрям. Передбачає удосконалення внутрішньої системи управління підприємством. Це може включати спрощення й оптимізацію організаційної структури, усунення надмірної бюрократії, чіткий розподіл обов'язків, поліпшення координації між підрозділами. За потреби можливе оновлення керівного складу, що дозволяє посилити управлінську ефективність і впровадити більш сучасні управлінські підходи. Метою є створення гнучкої, швидко реагуючої системи менеджменту;

2) закупівельний напрям. В умовах нестабільності надзвичайно важливо зменшити залежність від одного або кількох критичних постачальників. Тому підприємству слід завчасно шукати альтернативні джерела постачання, особливо якщо мова йде про імпортні складники, постачання яких може бути ризикованим. Раціональне планування закупівель, консолідація замовлень, оптимізація процесів постачання та використання аутсорсингу за умови економічної доцільності допомагають забезпечити стабільність виробництва;

3) виробничий напрям. Спрямований на підвищення ефективності виробництва, зокрема шляхом зниження собівартості продукції, зменшення частки браку, уніфікації технологічних процесів і впровадження нових технологій. Підприємство може також розширювати свій асортимент, випускаючи нові, у тому числі альтернативні товари, що не завжди пов'язані з основною діяльністю. Це створює можливості для диверсифікації доходів і підвищення стійкості бізнесу;

4) збутовий напрям. У цьому напрямі особливу увагу приділяють оптимізації асортиментної політики, орієнтації на економічно доцільні та рентабельні продукти. Підприємство має визначити свою ключову цільову аудиторію (фокус-групу), розширювати її, а також шукати нові канали збуту,

включаючи альтернативні логістичні маршрути. Важливим є також аналіз кон'юнктури ринку, щоб адаптувати стратегію збуту відповідно до поточних умов;

5) фінансовий напрям. Метою є забезпечення стабільності фінансових потоків підприємства. Це включає аналіз доходів і витрат, планування грошових потоків, підтримання достатнього рівня ліквідності та фінансової стійкості. Важливими завданнями є раціональне використання ресурсів, диверсифікація фінансових джерел, здійснення обґрунтованої інвестиційної діяльності та мінімізація фінансових ризиків;

6) кадровий напрям. Управління персоналом в умовах кризи передбачає створення системи, яка знижує соціально-психологічну напругу серед працівників, формує ефективну мотивацію, сприяє підвищенню продуктивності. Важливими є забезпечення взаємозамінності персоналу, оптимізація кадрової структури, підвищення рівня комунікації та збереження ключових фахівців. Кадрова політика повинна бути економічно доцільною, але водночас людяною та орієнтованою на підтримку команди;

7) інноваційний напрям. Він охоплює впровадження сучасних технологій, нових методів управління, цифрових рішень та інноваційних підходів у всі сфери діяльності підприємства. Інновації дозволяють підвищити ефективність, скоротити витрати, оптимізувати процеси та створювати конкурентні переваги.

Усунення або мінімізація негативного впливу кризи, скорочення збитків, а також формування ефективного механізму сталого розвитку є базовими завданнями антикризового управління. Коли активна фаза антикризових заходів завершена, підприємство повинне перейти до системного відновлення. Це передбачає ліквідацію всіх негативних наслідків, що виникли у період кризи, поліпшення внутрішньої структури управління та зміцнення комунікації з громадськістю, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. На етапі виходу з корпоративної кризи організація має два ключові пріоритети.

По-перше, необхідно якнайшвидше здійснити відновлювальні роботи: відбудувати пошкоджені процеси, структури та ресурси, повернутися до стабільного режиму функціонування й забезпечити ефективність діяльності.

По-друге, важливо провести всебічний аналіз пережитої кризи: оцінити причини, наслідки, зробити висновки та сформулювати уроки, які можуть бути корисними для майбутнього. Така оцінка допомагає вдосконалити систему корпоративного управління, підвищити рівень готовності до нових викликів і зміцнити захисні механізми.

Якщо робота з подолання наслідків кризи буде проведена якісно, це не тільки дасть змогу усунути основні причини кризових явищ, а й сприятиме підвищенню довіри з боку суспільства, партнерів і клієнтів. Підприємство зможе відновити свій імідж, укріпити позиції на ринку та закласти підґрунтя для свого довгострокового розвитку.

Основні завдання концепції виходу підприємства з кризової ситуації у період воєнного стану охоплюють комплекс заходів, спрямованих не лише на подолання поточних труднощів, а й на створення фундаменту для стійкого розвитку в майбутньому. Вони базуються на розумінні того, що війна генерує довготривалі ризики, істотно трансформує ринкове середовище, змінює потреби споживачів, порушує логістику та виробничі ланцюги. Тому антикризовий менеджмент має бути не просто реакційним, а стратегічно спрямованим на адаптацію, відновлення та оновлення бізнесу. Нижче подано розгорнуту характеристику ключових завдань [54,55].

1. Усунення впливу кризи та збереження життєздатності підприємства

Найперше завдання — мінімізувати прямі та непрямі наслідки кризи. Якщо фінансові втрати, руйнування активів чи зниження обсягів виробництва можна виміряти, то загальний вплив на стратегію, партнерські зв’язки та позиції на ринку може проявлятися поступово й бути набагато масштабнішим. Завдання антикризового управління – не лише зменшити збитки, а й запобігти повному припиненню діяльності підприємства.

Підтримка безперервності бізнес-процесів стає критично важливою. Якщо існування підприємства опиняється під загрозою, пріоритетом має стати забезпечення виживання: скорочення витрат, збереження ключового персоналу, оптимізація операційної діяльності, підтримка ліквідності та платоспроможності.

2. Використання можливостей, які відкриває криза, та підготовка до майбутнього піднесення

Криза часто сприймається лише як загроза, проте вона може створювати й певні можливості: вихід на нові ринки, перебудова бізнес-моделі, формування інноваційних підходів до виробництва чи управління.

Підприємства, які здатні побачити потенціал у кризових змінах, отримують шанс здійснити реформи, посилити корпоративну культуру, переглянути свою роль у ринковому середовищі. Це допомагає не лише мінімізувати втрати, а й забезпечити подальше зростання після завершення воєнного стану.

3. Перегляд стратегії розвитку підприємства

Вихід із кризи неможливий без глибокого аналізу причин її виникнення. Потрібно заново оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства: структуру витрат, ефективність управлінських рішень, стан конкурентного середовища, рівень ринкової нестабільності.

На основі цього аналізу слід сформувати оновлену стратегію розвитку, яка включатиме заходи для запобігання повторній кризі. Важливими є також створення чи оновлення систем раннього попередження, механізмів моніторингу та прогнозування кризових явищ. Це дозволить підприємству своєчасно реагувати на будь-які загрози у майбутньому.

4. Зміцнення внутрішньої єдності та підвищення морального духу співробітників

Криза, особливо спричинена війною, негативно впливає на психологічний стан працівників: виникає невпевненість у майбутньому, знижується мотивація, зростає напруженість у колективі.

У цей період керівництву важливо зосередитись на комунікації, підтримці персоналу, формуванні довіри та відчуття стабільності. Підвищення морального духу працівників сприяє не лише відновленню продуктивності, а й зміцненню корпоративної культури та згуртованості команди.

5. Оновлення та зміна корпоративного іміджу

Після завершення найскладнішої фази кризи підприємство має скоригувати систему управління, переглянути організаційну структуру та оптимізувати бізнес-процеси. Це дає можливість зробити організацію більш мобільною, ефективною та здатною швидко реагувати на зміну ринкових умов.

6. Посилення стійкості до криз і підвищення конкурентних переваг

Важливо не лише вирішити поточні проблеми, а й зробити висновки з пережитої кризи. На основі отриманого досвіду підприємство може зміцнити антикризові механізми, сформувати нові компетенції, оптимізувати стратегічне планування та підвищити свою стійкість до майбутніх викликів.

7. Формування команди з реабілітації

Для ефективного виходу з кризи потрібна спеціалізована команда, що складається з фахівців, які володіють компетенціями у сфері оперативного реагування, фінансового аналізу, стратегічного планування, комунікацій та управління ризиками. Такий підрозділ має забезпечувати скоординовані дії щодо стабілізації роботи підприємства, відновлення процесів, взаємодії з партнерами та державними структурами.

8. Збір та аналіз інформації про кризу

Прийняття управлінських рішень у період виходу з кризи неможливе без повного розуміння її масштабів та характеру. Це включає аналіз втрат, оцінку руйнувань, вивчення впливу на виробництво, персонал, ринки збуту та фінансові ресурси.

3.2 Особливості організації антикризового управління підприємством на основі сучасних інформаційних технологій

Інформаційні технології сьогодні відіграють ключову роль практично в усіх сферах суспільного життя – від побутових процесів до стратегічного державного управління. Їхня присутність є настільки всеосяжною, що сучасні системи менеджменту вже неможливо уявити без використання цифрових рішень, програмних продуктів, аналітичних платформ та засобів автоматизації. Постійний технологічний прогрес, поява інноваційних рішень та цифрових сервісів зумовлюють необхідність систематичного моніторингу ринку та порівняння доступних IT-рішень за критеріями ефективності, вартості, надійності та доцільності впровадження. Раціональний вибір технологій стає важливою складовою управлінської діяльності.

Особливо значущою роль інформаційних технологій є у процесі управління підприємством під час кризових ситуацій. У період економічної нестабільності, руйнування логістичних ланцюгів, фінансових обмежень або воєнних дій менеджери вимушені ухвалювати складні та швидкі рішення, від яких залежить ефективність діяльності підприємства та його здатність вийти з кризи. Використання сучасних цифрових інструментів дає можливість суттєво підвищити якість управлінських рішень, створити передумови для глибокого аналізу даних, прогнозування наслідків дій та оцінювання різних сценаріїв розвитку ситуації. Інформаційні технології, таким чином, підсилюють інтелектуальний потенціал менеджменту та забезпечують практичну реалізацію обраних управлінських рішень [56].

Система управління будь-яким підприємством охоплює низку ключових сфер: організацію виробництва, мотивацію персоналу, фінансове планування, контроль операцій, управління якістю, маркетинг та логістику. Інформаційні технології стають інтегрованою частиною цих сфер, оскільки вони забезпечують автоматизацію рутинних процесів, підтримку прийняття рішень, формування звітності, прогнозування, управління ризиками та візуалізацію

даних. Використання таких технологій дозволяє суттєво підвищити продуктивність, оптимізувати витрати, скоротити час виконання операцій та забезпечити прозорість усіх етапів управління.

В умовах воєнної кризи потреба у цифрових рішеннях зростає в рази. Технології стають інструментом, що допомагає підприємству адаптуватися до нових реалій, підтримувати безперервність діяльності та протидіяти зовнішнім загрозам. У першу чергу інформаційні системи на підприємстві повинні забезпечувати:

• Надійний захист інформації.

Кібератаки, втручання у роботу IT-інфраструктури, несанкціонований доступ до даних стають одним з найнебезпечніших ризиків у кризових умовах. Тому особливої ваги набувають технології безпеки: брандмауери, антивірусні засоби, багатофакторна автентифікація, шифрування даних, системи резервного копіювання, апаратні інструменти захисту та технології запобігання втраті даних. Усі ці інструменти створені для того, щоб забезпечити цілісність, доступність та конфіденційність цифрової інформації.

• Віддалений доступ до систем та ресурсів підприємства.

Воєнні події призводять до релокації працівників, порушення транспортної інфраструктури, обмеження фізичного доступу до офісів і виробництв. Тому компанії мають забезпечити можливість безпечної дистанційної роботи, створити умови для використання корпоративних ресурсів у режимі онлайн та організувати безперервний доступ до ключових бізнес-процесів.

• Можливість реалізації продукції та надання послуг.

Інтернет-платформи, сайти, маркетплейси та цифрові системи взаємодії із клієнтами допомагають підприємствам підтримувати канали збуту навіть за умов зниження фізичної присутності на ринку. Це дозволяє зберегти клієнтську базу та продовжувати отримувати доходи.

Найважливішим аспектом сучасної стратегії кібербезпеки є захист корпоративних даних та мінімізація ризику їх втрати. Підприємства повинні усвідомлювати функціональні можливості різних способів захисту інформації, розрізняти їх переваги та обмеження. Менеджери, обираючи відповідні технології, мають враховувати специфіку діяльності підприємства, характер оброблюваних даних та рівень потенційних загроз [57].

При виборі технологій захисту інформації менеджерам доцільно враховувати функціональне призначення кожної технології.

У табл. 3.3 систематизовано найпопулярніші інформаційні технології захисту інформації.

Таблиця 3.3 – Вирішення задач забезпечення захисту інформації за допомогою інформаційних технологій

Інформаційні технології	Задачі
1	2
Брандмауер	- запобігання доступу неавторизованих джерел до корпоративних даних; - посередництво між особистою або корпоративною мережею та публічним Інтернетом; - зупинка зловмисного програмного забезпечення.
Автентифікація та авторизація	- надання користувачами доказів того, що вони є тими, за кого себевидають; - можливість забезпечення декількох рівнів захисту при доступі; - забезпечення виконання більш обмеженої дії після успішного початкового входу.
Шифрування даних	- перетворення даних на закодований зашифрований тест; - можливість переглядати дані в оригінальній формі відкритого тексту; - шифрування кінцевої точки, яку можна виконати за допомогою методів шифрування файлів або повного диска.
Маскування даних	- заміна законних даних подібними, але підробленими даними, до дозволяє їх приховати; - можливість заміни даних унікальним рядком символів, який не маєзначення та не може бути перероблений, якщо його захоплять зловмисники; - деідентифікація даних, узагальнення даних, анонімізація даних,псевдонімізація.
Брокери безпеки доступу до хмари CASB	- контроль безпечного та сумісного використання хмарних служб у кількох хмарних постачальників; - встановлення політики, моніторингу поведінки та управління ризиками для всього набору хмарних сервісів підприємства, які використовуються.

Продовження таблиці 3.3

1	2
Виявлення кінцевої точки та відповідь	- можливість виявлення потенційних порушень та забезпечення швидкогореагування; запис численних кінцевих та мережевих подій та зберігання інформації на кінцевій точці в централізованій базі даних; - запобігання звичайним способам проникнення зловмисного програмного забезпечення в системи; - запобігання зловмисному програмному забезпеченню на основі машинного навчання з використанням математичних моделей як альтернативи сигнатурам для ідентифікації та блокування зловмисного програмного забезпечення.
Аналітика поведінки користувачів і суб'єктів	- орієнтована на користувача аналітика поведінки користувачів, а також інших об'єктів, таких як кінцеві точки, мережі та програми; - забезпечення точних результатів аналітики та ефективніше виявлення загроз через кореляцію аналізів між різними об'єктами; - мікросегментація та видимість потоку; - можливість розуміти шаблони потоків, встановлювати політику сегментації та контролювати відхилення.
Віддалений браузер	- можливість утримування зловмисного програмного забезпечення від системи кінцевого користувача; - зменшення підприємством площі поверхні для атаки, переносячи ризик атаки на сеанси сервера.
Поширені довірчі послуги	- масштабування та підтримка потреб декількох пристроїв, що мають обмежені можливості обробки; - безпечне надання, цілісність даних, конфіденційність, ідентифікація пристрою та автентифікація.

Військові дії, які тривають у країні, суттєво змінюють умови функціонування підприємств та створюють нові вимоги до організації їхньої діяльності. Одним з ключових завдань бізнесу у таких обставинах є забезпечення стабільного й безпечного віддаленого доступу користувачів до корпоративних ресурсів. Оскільки працівники, підрядники чи партнери можуть перебувати у різних містах і навіть у різних локальних мережах, особливої актуальності набуває використання сучасних програмних рішень для віддаленої взаємодії. Оптимальним варіантом є застосування VPN-сервісів або спеціалізованих програм, таких як TeamViewer.

TeamViewer є одним із найпоширеніших інструментів для віддаленого доступу до комп'ютерів, що забезпечує безпечне з'єднання між користувачами незалежно від їхнього фізичного розташування. Програма пропонує широкий функціонал, що робить її зручною у використанні як для пересічних користувачів, так і для професійних системних адміністраторів.

Використання хмарних технологій під час пандемії та війни

Паралельно з потребою у віддаленому доступі, сучасні підприємства дедалі активніше впроваджують хмарні технології. Пандемія COVID-19 та воєнні події стали потужним каталізатором переходу бізнесу до віртуального середовища. Хмарні рішення дозволяють компаніям не лише забезпечувати безперервність діяльності, а й значно зменшувати витрати на IT-інфраструктуру.

Хмарні технології – це модель надання інформаційних ресурсів за запитом, що включає обчислювальні потужності, сховища даних, сервери, мережі, аналітичні інструменти та програмні засоби. Основним їхнім принципом є можливість оплачувати лише ті ресурси, які фактично використовує підприємство. Це робить хмарні рішення економічно вигідною альтернативою створенню власних центрів обробки даних.

Хмарні технології включають такі віртуальні послуги:

– програмне забезпечення як послуга (SaaS);
– платформа як послуга (PaaS);
– інфраструктура як послуга (IaaS).

Оскільки бізнес адаптувався до глобальної пандемії, військової ситуації, а робота переміщувалася у віртуальне середовище, хмарні технології ставали все більш популярними [58].

Основні тенденції розвитку хмарних технологій

1. Підвищення стійкості бізнесу за допомогою хмарних рішень. Компанії прагнуть зменшувати енергоспоживання, оптимізувати витрати та створювати технологічно стале середовище. Хмара дозволяє досягти цього без значних інвестицій у апаратне забезпечення.

2. Зростання ролі хмарних обчислень у розвитку штучного інтелекту. Більшість сервісів штучного інтелекту працюють саме на базі хмарних платформ, оскільки вони забезпечують необхідні потужності та інструменти для машинного навчання й аналітики.

3. Розширення спектра використання хмари. Хмара стає основою для розвитку майже всіх цифрових сервісів.

4. Зростання популярності концепції «функції як сервіс» (FaaS). Компанії отримують можливість масштабувати серверні ресурси відповідно до потреб програм, що дозволяє уникати витрат на утримання великих серверних систем.

5. Стрімкий розвиток гібридних хмар. Поєднання приватної та публічної хмари забезпечує гнучкість: критично важливі дані зберігаються у приватній інфраструктурі, а інформація, що часто використовується, – у публічній.

Для підтримання каналів збуту та залучення клієнтів підприємства активно використовують інструменти діджитал-маркетингу. До ключових каналів належать: SEO – оптимізація сайту для пошукових систем; SMO – просування бренду у соціальних мережах (Facebook, YouTube, Instagram тощо); ведення корпоративного YouTube-каналу для розміщення відеооглядів, презентацій, відгуків; контекстна реклама, зокрема через Google Ads; розсилки через email, Viber, Facebook; використання гейміфікації, яка дозволяє залучати аудиторію шляхом створення мотиваційних ігрових механік [60].

Цифровий маркетинг має низку переваг – він є менш витратним, швидким у реалізації та здатним охоплювати широку аудиторію на різних рівнях – від локального до глобального.

Вибір інформаційних технологій повинен відповідати стратегічним цілям підприємства та забезпечувати комплексне управління, а не окремі його елементи. Основними критеріями такого вибору є: вартість впровадження та подальшої експлуатації; необхідність і тривалість навчання персоналу; можливість забезпечення віддаленої роботи з клієнтами; рівень систематизації, передачі та зберігання інформації; відповідність функціям системи управління; швидкість встановлення та запуску системи; економічний ефект від впровадження; здатність технології сприяти залученню клієнтів та нарощуванню обсягів реалізації;підвищення іміджу підприємства та керівництва [61-62].

3.3 Система маркетингового супроводу антикризового управління підприємством

Для того щоб промислові підприємства могли стабільно функціонувати, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати подальший розвиток, необхідно систематично проводити комплексний аналіз, прогнозування та планування їх діяльності. Такі заходи дають змогу не лише визначати нові перспективи та напрями зростання, а й своєчасно виявляти потенційні загрози та запобігати переходу організації у кризовий стан. У сучасній ринковій економіці підприємства постійно працюють в умовах підвищеної невизначеності, коли зовнішнє середовище змінюється динамічно, а його вплив часто є непередбачуваним та значним. Саме тому важливим завданням стає завчасна діагностика причин можливих кризових ситуацій і своєчасне реагування на них [63].

Стійкий розвиток підприємств промислового сектору можливий лише за умови належного захисту суб’єктів господарювання на всіх етапах життєвого циклу – від створення до стабільної діяльності та подальшого зростання. При цьому на ефективність функціонування впливає велика кількість факторів. Ці чинники є специфічними для кожного окремого підприємства, мають взаємопов’язаний характер та здатні посилювати негативний вплив один одного, що додатково ускладнює процес управління та прийняття рішень.

У сфері маркетингу поняття «маркетингове забезпечення» трактується по-різному, і дослідники застосовують його у різних контекстах, описуючи маркетингову діяльність підприємства. Водночас досі немає єдиного, усталеного й однозначного розуміння цього терміна, як це, наприклад, існує для таких базових понять, як «маркетинговий комплекс», «маркетинговий процес», «маркетингова система» чи «маркетингові дослідження» [64–66]. Це свідчить про складність і багатовимірність категорії маркетингового забезпечення, яка формується під впливом численних зовнішніх і внутрішніх чинників.

Методологічні засади, основні завдання та принципи маркетингового забезпечення систематизовані на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Методологічні засади, завдання та принципи маркетингового забезпечення [67]

Маркетингове забезпечення як система розвивається в процесі узгодження інтересів підприємства з реальними умовами ринку. Воно спрямоване на подолання суперечностей між викликами зовнішнього середовища та ресурсними, технологічними й управлінськими можливостями

компанії. Ефективне маркетингове забезпечення базується на глибокому, науково обґрунтованому аналізі ринкової ситуації, не ігнорує особливості виробничого процесу та орієнтується на створення конкурентоспроможної продукції. Завдяки цьому воно сприяє правильному розумінню ринкових потреб і впливає на формування попиту.

Таким чином, маркетингове забезпечення являє собою складний процес, що охоплює взаємодію об'єктивних характеристик ринку та суб'єктивних можливостей підприємства. Воно забезпечує узгодженість зовнішніх і внутрішніх факторів, створюючи умови для адаптивного розвитку та збереження стійкості підприємства в умовах постійних змін ринкової кон'юнктури.

Маркетингове забезпечення підприємства охоплює широкий спектр комерційних операцій, що безпосередньо пов'язані з рухом продукції від виробника до кінцевого споживача. Ці операції формують цілісну систему дій, спрямованих на забезпечення ефективності ринкової діяльності підприємства та підтримання оптимального рівня його фінансово-економічних показників. За допомогою інструментів маркетингу підприємство може не лише впливати на збут продукції, а й забезпечувати стабільність виробничих процесів, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі.

Маркетингове забезпечення представлено комплексом взаємопов'язаних елементів, які формують певну систему вирішення завдань, що виникають у процесі господарської діяльності. До таких елементів належать: визначення та дослідження цільових ринків, вивчення потреб споживачів, проведення маркетингових досліджень, розробка конкурентоспроможного продукту, формування інструментів комплексу маркетингу, а також організація ефективного зворотного зв'язку зі споживачами для підвищення якості рішень та вдосконалення пропозиції.

Як ключовий структурний елемент системи управління, маркетинг виконує низку аналітичних, стратегічних та організаційних функцій, що забезпечують узгодженість діяльності підприємства з вимогами ринку.

Центральною основою цих функцій є комплекс маркетингу (marketing mix), який включає товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики. Формування кожної з них здійснюється на основі результатів всебічного аналізу ринкової ситуації, конкурентного середовища та поведінки споживачів, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на ринкові зміни та забезпечувати власну конкурентоспроможність [68].

Значення маркетингу в системі антикризового управління проілюстровано на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Місце маркетингу в системі антикризового управління

Процес маркетингу та фактори, що його визначають, можна структурувати у вигляді послідовних кроків, що забезпечують системний підхід до планування та реалізації маркетингової діяльності підприємства.

Крок 1. Маркетинговий аналіз.

На цьому етапі здійснюється визначення цільових споживачів, яких компанія може обслуговувати ефективніше, ніж конкуренти. Аналіз включає кількісну оцінку попиту та його прогнозування, сегментацію ринку, визначення конкурентних переваг, вибір конкретних цільових сегментів, а також позиціонування продукції на ринку. Окрім цього, проводиться аналіз позицій товарів-конкурентів, що дозволяє підприємству враховувати їхні сильні та слабкі сторони для формування власної стратегії.

Крок 2. Розробка маркетингової стратегії.

На цьому етапі визначаються основні напрями діяльності компанії для досягнення конкурентних переваг, формуються цілі маркетингу та пріоритети для впровадження відповідних рішень. Стратегія окреслює загальну орієнтацію підприємства на ринку та визначає ключові ресурси для досягнення поставлених завдань.

Крок 3. Формування маркетингового комплексу (marketing mix).

Цей етап передбачає створення набору маркетингових інструментів, що спрямовані на отримання бажаної реакції цільового ринку. До таких інструментів відносяться товарна, цінова, збутова та комунікаційна політики, які забезпечують комплексний вплив на споживача та формування його поведінки відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Крок 4. Розробка маркетингового плану.

Для кожного напрямку бізнесу, продукту або бренду складається окремий план, який включає ті ж елементи, що й загальний план розвитку бізнесу. Планування передбачає конкретні дії, визначення відповідальних осіб, термінів реалізації та ресурсів, необхідних для досягнення запланованих результатів.

Крок 5. Здійснення маркетингової діяльності.

Реалізація плану маркетингу залежить від багатьох факторів: програми дій, організаційної структури підприємства, системи прийняття рішень, мотивації співробітників та корпоративної культури. Всі ці аспекти забезпечують ефективне впровадження маркетингових заходів та дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

В умовах економічної циклічності та непостійної стабільності підприємства особливого значення набувають антикризові плани. Вони є основним інструментом превентивного маркетингу та антикризового управління, оскільки дозволяють мінімізувати негативний вплив кризи на діяльність підприємства [69]. Такі плани доцільно розробляти не лише під час активної кризи, а й у періоди стабільного розвитку, коли ознаки можливих проблем ще не очевидні, проте можна передбачити їх виникнення.

Антикризове планування передбачає моделювання різноманітних сценаріїв розвитку бізнесу, урахування складних кризових процесів та прогнозування їхнього впливу на фінансове становище підприємства. Чим більш комплексними та деталізованими є сценарії, тим ефективніше підприємство зможе адаптуватися до нестабільних умов та забезпечити безперервність своєї діяльності.

Стратегія розвитку підприємства на ринку формується на основі концепції маркетингу або концепцій управління підприємством в умовах ринку, таких як вдосконалення виробництва, інтенсифікація комерційних зусиль або соціально-етичний маркетинг. Вибір конкретної концепції залежить від специфіки діяльності підприємства, його ресурсів та цільових ринків.

Реалізація концепцій маркетингу та антикризового управління на підприємствах здійснюється на засадах управлінського механізму, який можна визначити як механізм ризик-маркетингу. Цей механізм передбачає інтеграцію маркетингових підходів і антикризових заходів для забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Основними складовими частинами цього механізму є [70]:

1) маркетинговий аналіз. На цьому етапі проводиться систематичне вивчення маркетингового середовища підприємства, аналіз ринкових можливостей, сегментування ринку та позиціонування товарів або послуг. Такий аналіз дозволяє виявити потенційні ринкові ніші, оцінити конкурентні переваги підприємства та визначити оптимальні напрямки для розвитку бізнесу;

2) маркетинговий синтез. На основі отриманих даних формулюється мета маркетинг-менеджменту. Вона визначає ключові цілі маркетингової діяльності підприємства, узгоджені зі стратегічними завданнями бізнесу, та спрямовує всі ресурси компанії на досягнення конкретних результатів;

3) стратегічний маркетинг. Цей етап передбачає розробку довгострокових маркетингових стратегій із урахуванням перспектив розвитку ринку, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Стратегічний маркетинг допомагає підприємству планувати свою діяльність на майбутні періоди, формуючи конкурентні переваги та підвищуючи стійкість до кризових явищ;

4) операційний маркетинг. На цьому етапі розробляється конкретний комплекс маркетинг-менеджменту, який інтегрується у загальний стратегічний план підприємства. Це включає планування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик, що забезпечує реалізацію стратегічних завдань на практичному рівні;

5) маркетинговий контроль. Завершальним етапом є контроль ефективності маркетингової діяльності. Він включає оцінку результатів реалізації стратегій та планів, коригування дій у разі відхилень від запланованих показників та забезпечує постійне вдосконалення маркетингового процесу.

Слід підкреслити, що застосування конкретних маркетингових інструментів у системі антикризового управління залежить від багатьох чинників. Найважливішими з них є ринкова кон’юнктура, стадія життєвого

циклу підприємства та наявні засоби управління, що використовуються апаратом менеджменту.

У посткризовому періоді можна виділити низку характерних тенденцій, що визначають розвиток підприємства та його адаптацію до нових умов:

– децентралізація управління, яка дозволяє пришвидшити реагування на зміни зовнішнього середовища та ухвалення оперативних рішень;

– підвищення гнучкості ланцюга поставок та всього організаційного процесу для забезпечення більш ефективного функціонування підприємства;

– фокус на стратегіях зростання, спрямованих на пошук нових ринкових можливостей та розвиток інноваційних напрямів діяльності;

– підвищення сприйняття ризику, що включає активну роботу з відновлення довіри споживачів та партнерів;

– зростання кількості правових нововведень, що впливають на регулювання бізнес-процесів та стандарти діяльності;

– активне використання інноваційних програм, спрямованих на відновлення втрачених позицій на ринку та стабілізацію поточної ситуації;

– збільшення орієнтації на споживачів та розвиток програм лояльності, що дозволяє підтримувати стійкі комунікації з клієнтами та зміцнювати репутацію підприємства.

Таким чином, управлінський механізм ризик-маркетингу дозволяє підприємству не лише зменшити негативний вплив кризи, а й створити передумови для довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

У системі антикризового маркетингу, що використовується для формування ефективного антикризового управління підприємством, ключовим аспектом є обґрунтований вибір маркетингових стратегій. Ці стратегії повинні чітко відповідати поставленим цілям організації, її поточним можливостям та наявним ресурсам, зокрема:

– ресурсний потенціал (матеріальні, фінансові та інфраструктурні ресурси);

– інноваційний потенціал (можливість впровадження нових технологій та процесів);

– інвестиційний потенціал (здатність залучати та ефективно використовувати фінансові інвестиції);

– кадровий потенціал (кваліфікація та компетенції персоналу).

У умовах фінансової нестабільності підприємства завдання маркетингу набувають особливої значущості та включають:

– забезпечення регулярності, швидкості та якості поставок, що гарантує безперебійне задоволення потреб споживачів і підтримку стабільних ринкових позицій;

– отримання повторних замовлень від існуючих клієнтів, що сприяє стабілізації фінансових потоків і підтриманню довгострокових відносин з партнерами;

– пошук довгострокових контрактів, які зменшують ризики нестабільності ринку та забезпечують фінансову передбачуваність підприємства;

– використання активних каналів збуту, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та ефективно доставляти продукцію або послуги до кінцевого споживача;

– спроможність задоволення потреб різних груп споживачів, що забезпечує диверсифікацію ринків збуту та мінімізацію ризиків залежності від окремих клієнтів або сегментів.

Таким чином, для організацій, які перебувають у кризовому стані, оптимальним є застосування оперативного маркетингу на початковому етапі, оскільки він дозволяє отримати позитивний результат у короткостроковій перспективі, стабілізувати фінансові та виробничі процеси та підготувати підприємство до подальшого відновлення [71].

Окремо слід відзначити інноваційно-інвестиційну політику підприємства, яка є одним із найважливіших елементів антикризового управління. У кризових

умовах підприємства часто мають обмежені фінансові ресурси, тому така політика повинна бути продуманою та виваженою.

Інноваційна політика є формою стратегічного управління, яка визначає:

– цілі інноваційної діяльності;

– умови та пріоритети впровадження нових технологій та продуктів;

– способи забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

– оптимізацію використання наявного виробничого потенціалу.

Впровадження ефективної інноваційно-інвестиційної політики дозволяє підприємству адаптуватися до кризових умов, підвищити стійкість на ринку та закласти основу для подальшого зростання та розвитку.

Висновки до розділу 3

Дослідження сучасних економічних процесів свідчать, що сучасна бізнес-криза є надзвичайно масштабною, непередбачуваною та визначальною подією для підприємств різних секторів економіки. Особливо гостро ці процеси проявилися з початком повномасштабної військової агресії з боку російської федерації, коли критичний вплив на діяльність вітчизняних компаній виявляють чинники саме зовнішнього середовища. Це можуть бути порушення логістичних ланцюгів, нестабільність фінансових ринків, коливання попиту та пропозиції, а також зміни нормативно-правових умов.

Для зменшення негативного впливу зовнішніх факторів та забезпечення стабільності підприємств, рекомендовано застосовувати засоби антикризового управління, ефективність яких прямо залежить від дотримання його основних функцій і принципів. Реалізація антикризового управління вимагає створення комплексної системи, що включає:

– організаційні системи прийняття рішень і управління, здатні швидко реагувати на зміну обставин;

– системи передачі та обробки інформації, що забезпечують своєчасний доступ до критично важливих даних;

– системи підготовки та відправлення матеріалів, що гарантують безперебійне функціонування виробництва та логістики;

– системи навчання персоналу, які забезпечують підготовку співробітників до дій у кризових ситуаціях;

– технічний резерв, який включає апаратні та програмні засоби для підтримки безперервності роботи підприємства.

Особливістю сучасного антикризового управління підприємством є активне впровадження та використання інформаційних технологій. Це обумовлено нагальною потребою забезпечення функціонування підприємства навіть у кризових умовах, залученням клієнтів, досягненням планових показників діяльності та підвищенням ефективності управлінських процесів.

У більшості підприємств, що працюють у кризовій ситуації, постає необхідність вирішення таких ключових завдань: забезпечення безпеки інформації, захист корпоративних даних від несанкціонованого доступу та втрат; віддалений доступ користувачів, що дозволяє підтримувати продуктивну роботу співробітників, навіть якщо вони не можуть перебувати в офісі; покращення показників господарювання, включаючи контроль фінансових потоків, оптимізацію виробничих процесів та управління витратами.

Впровадження та ефективне використання сучасних інформаційних технологій вимагає від менеджерів різних рівнів управління проведення відповідних організаційних дій, координації між відділами, а також оцінки результативності кожного технологічного рішення.

У рамках антикризового управління маркетинг відіграє ключову роль. Метою маркетингової діяльності в кризових умовах є забезпечення процесу виробництва та реалізації тих товарів і послуг, які найбільш затребувані на ринку, приносять максимальний прибуток і сприяють фінансовій стабільності підприємства. Концепція превентивного маркетингу передбачає використання спеціальних маркетингових інструментів навіть за умов стабільного розвитку та нормальної роботи підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведені теоретичні узагальнення та вирішення практичних завдань, які полягають у подальшому розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення життєздатності підприємства АТ «Мотор Січ». Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до такого.

Проведені дослідження основних теоретичних аспектів антикризового управління підприємством в умовах війни дозволили всебічно проаналізувати сучасні наукові підходи до визначення його сутності, оцінити роль та значення антикризового управління у системі управління суб'єктами господарювання, а також виокремити особливості реалізації таких заходів в умовах військового конфлікту та посилення євроінтеграційного вектора розвитку підприємництва в Україні.

Встановлено, що антикризове управління підприємством є системою цілеспрямованих дій та комплексом стратегічно спрямованих заходів, що мають на меті: опередження та своєчасне виявлення кризових ситуацій на підприємстві, які можуть загрожувати його стабільності та фінансовій стійкості; усунення та вирішення проблем, спричинених кризовими явищами, зокрема забезпечення безперервності бізнес-процесів, мінімізація фінансових втрат і оптимізація ресурсного використання; нейтралізацію ризиків та дестабілізуючих факторів, що походять як із зовнішнього середовища (політична нестабільність, військові дії, економічні санкції), так і з внутрішнього середовища підприємства (організаційні слабкості, управлінські помилки, недостатня ефективність виробничих і комерційних процесів).

Таким чином, антикризове управління в умовах війни виступає ключовим інструментом забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства, а його ефективність визначається здатністю адаптуватися до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища та використовувати наявні внутрішні ресурси для стабілізації діяльності та підвищення

конкурентоспроможності на ринку.Проведений аналіз результатів господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр. дозволяє виділити наступне:

– у структурі майна за характером участі в господарському процесі та швидкістю обороту переважають оборотні активи (74,41% у 2024 р.), що пояснюється більшим темпом їх зростання порівняно з необоротними активами;

– за формою функціонування матеріальні активи зросли на 504210 тис. грн. у 2023 р. порівняно з 2022 р. і зменшились на 1168573 тис. грн. у 2024 р. порівняно з 2023 р. Частка фінансових активів у 2023 р. становила 20,31% проти 19,04% у 2022 р. Відповідно частка матеріальних активів зменшилась з 80,95% у 2022 р. до 77,59% у 2024 р.;

– за чутливістю до інфляційних процесів монетарні активи становили 7479636 тис. грн. у 2024 р., відповідно немонетарні активи – 22347246 тис. грн. Підсумком досліджуваної динаміки стало збільшення частки монетарних активів з 21,64% у 2022 р. до 23,23% у 2023 р. та до 25,08% у 2024 р. Відповідно відбулось зменшення частки немонетарних активів з 78,36% у 2022 р. до 76,77% у 2023 р. та 74,92% у 2024 р.;

– у структурі активів за ознакою рівня ліквідності у 2024 р. найбільшу питому вагу займають низьколіквідні активи – 56,54%, найменшу – високоліквідні – 5,24%. Отже, динаміка структури активів за рівнем ліквідності характеризується негативними змінами;

– у структурі пасивів за характером формування (власністю) частка власного капіталу у 2024 р. зменшилась до 64,53%, порівняно з 2022 р. – 68,96%. Частка позикового капіталу відповідно збільшилась з 31,04% у 2022 р. до 35,47% у 2024 р.;

– за рівнем відповідальності власного капіталу частка статутного і пайового капіталу дещо зросла – 1,38% у 2022 р. до 1,46% у 2024 р.;

– за тривалістю використання постійний капітал зменшився з 24095185 тис. грн. у 2022 р. до 23730180 тис. грн. у 2024 р. У структурі частка постійного

капіталу також знизилась з 81,93% у 2022 р. до 79,56% у 2024 р., частка змінного капіталу відповідно збільшилась з 18,07% до 20,44%;

– за періодом погашення поточні зобов'язання збільшились з 5314495 тис. грн. у 2022 р. до 6096702 тис. грн. у 2024 р. Проте, частка поточних зобов'язань у зобов'язаннях дещо зменшилась з 58,22% у 2022 р. до 57,62% у 2024 р., частка довгострокових зобов'язань відповідно збільшилась;

– у структурі зобов'язань, за ознакою терміновості сплати, частка найбільш термінових зобов'язань дещо зросла з 55,60% у 2022 р. до 58,03% у 2023 р. і зменшилась до 57,56% у 2024 р. Частка довгострокових зобов'язань зменшилась з 41,78% до 40,67% відповідно у 2022 р. порівняно з 2023 р., але зросла до 42,38% у 2024 р. Зміни у структурі зобов'язань за терміновістю сплати пояснюються тим, що у 2024 р. порівняно з попередніми роками найбільш термінові зобов'язання збільшились до 6090072 тис. грн., которкострокові зобов'язання значно зменшились – з 239002 тис. грн. до 6630 тис. грн. В цілому, можна стверджувати, що на АТ «Мотор Січ» за період, що досліджувався, суттєвих структурних зрушень не відбулось;

– відбулось поступове зменшення показників чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції у 2023 р. збільшення на 7,44%; собівартість продукції змінилась синхронно змінам попереднього показника – на 24,70% та 11,75%. Показники валового прибутку також знизилися у 2023 р. порівняно з 2022 р. і становили 5,99%; у 2024 р. порівняно з 2023 р. відбулось збільшення на 1,09%. Інші операційні доходи зменшились у 2023 р. порівняно з 2022 рр. і становили 64,43%; у 2024 р. порівняно з 2023 р. відбулось зменшення цього показника на 40,20%;

– за досліджуваний період адміністративні витрати дещо знизились (на 14,50%), витрати на збут – на 35,53% та інші операційні витрати на 23,03% у 2023 р. порівняно з 2022 р., але зросли адміністративні витрати у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 7,25%, по іншим показникам відбулось суттєве зменшення відповідно. Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності підприємства за весь період дослідження – прибуток, який у 2022 р.

склав 824964 тис. грн., у 2023 р. – 1018288 тис. грн., у 2024 р. – 1643482 тис. грн. Показник фінансових витрат у 2024 р. порівняно з 2022 рр. дещо збільшився і становить у 2022 р. – 301092 тис. грн., у 2023 р. – 313284 тис. грн., у 2024 р. – 334225 тис. грн. Фінансовим результатом діяльності підприємства до оподаткування є збиток у 2022 р. у розмірі 375323 тис. грн, проте у 2023-2024 рр. підприємство отримало прибуток у розмірі 348544 тис. грн та 343347 тис. грн відповідно;

– внаслідок значного зростання втрат від участі в капіталі та інших витрат, загальним результатом діяльності підприємства за 2022 р. є збиток у розмірі 584983 тис. грн. Це відбулось внаслідок значного перевищення фінансових витрат над фінансовими доходами підприємства. У 2023-2024 рр. ситуація покращилась і підприємство отримало прибуток. Отже, загальним результатом діяльності підприємства за 2023 р. та 2024 р. є прибуток, у розмірі 254067 тис. грн. та 281283 тис. грн. відповідно;

– баланс АТ «Мотор Січ» не можна вважати абсолютно ліквідним, оскільки за період, що аналізується, перше співвідношення груп активів і пасивів не відповідає умовам ліквідності. Дослідження співвідношень активів і зобов’язань свідчить про те, що підприємство не в повному обсязі виконує нормативні умови платоспроможності. Зменшення загального показника ліквідності з 3,015 у 2022 р. до 2,526 у 2024 р., підтверджує висновок про негативну динаміку рівня ліквідності балансу в цілому;

– показники ліквідності підприємства мають значення в межах нормативного за весь період дослідження. Це означає, що підприємство має можливість розраховуватись за своїми поточними зобов’язаннями за допомогою готівки і грошових коштів на рахунках в банку. Отже, підприємство можна вважати платоспроможним і в найближчій перспективі немає загрози банкрутства. Проте, слід зауважити, що майже всі показники оцінювання ліквідності і платоспроможності підприємства мають тенденцію до зниження, що не можна вважати позитивною тенденцією. Значення коефіцієнта втрати платоспроможності більше 1, що свідчить про відсутність передумов до втрати

підприємством платоспроможності впродовж найближчого періоду. Але зменшення в динаміці значення критеріїв оцінювання структури балансу свідчить про певне зменшення рівня платіжних можливостей підприємства щодо виконання поточних зобов'язань;

– за результатами розрахунків, коефіцієнт автономії має значення в межах нормативного нормативного – 0,69 у 2022 р., 0,67 у 2023 р., 0,65 – 2024 р. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу відповідно не перевищує нормативне значення – 0,31 у 2022 р., 0,33 у 2023 р., 0,35 – у 2024 р. Коефіцієнт фінансового ризику показав, що у 2022 р. на одну гривню власних коштів припадало 0,45 грн. позикових, у 2023 р. – 0,49 грн., у 2024 р. – 0,55 грн. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів свідчить про невисоку залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і становить у 2022 р. 0,16, у 2023 р. – 0,17, у 2024 р. – 0,19, при нормативному значенні 0,4;

– за даними розрахунків, підприємство АТ «Мотор Січ» формує доходи в процесі всіх видів діяльності. Так, у 2024 р. цей показник склав 1649366 тис. грн., що на 820497 тис. грн. більше 2022 р., і на 626931 тис. грн. більше 2023 р. Доходи від іншої операційної діяльності (доходи від оприбуткування запасів, від реалізації надлишкових запасів, пені та штрафи отримані, повернення надмірно сплаченого ввізного мита, доходи від операційних курсових різниць та інше) мають тенденцію до збільшення. У 2024 р. прибуток від фінансової діяльності склав 948 тис. грн., що на 1570 тис. грн. менше 2022 р., і на 2581 тис. грн. менше показника 2023 р. За результатами від інвестиційної діяльності підприємство має доходи за весь період, що аналізується. У 2024 р. цей показник становив 4936 тис. грн, що на 3549 тис. грн. більше 2022 р. і на 4318 тис. грн більше 2023 р.;

– динаміка витрат підприємства в цілому характеризується тенденцією до зростання. Величина витрат підприємства у 2022 р. склала 12347729 тис. грн, у 2023 р. – 9197858 тис. грн, у 2024 р. – 9444290 тис. грн, що на 23,51% менше 2022 р. і на 2,68% більше 2023 р.;

– динаміка операційних витрат АТ «Мотор Січ» має тенденцію до зниження. Так, у 2022 р. величина операційних витрат підприємства становила 11689251 тис. грн, у 2023 р. – 9702312 тис. грн., у 2024 р. – 9493934 тис. грн., що на 18,78% нижче 2022 р. і на 2,15% нижче 2023 р.;

– підприємство має рентабельність за основними показниками діяльності за результатами 2023 та 2024 рр. За результатами інвестиційної та фінансової діяльності у підприємства спостерігається збиток. За 2022 р., оскільки у підприємства показник чистого прибутку мав від'ємне значення, підприємство мало збитковість. Слід відзначити, що показники прибутковості підприємства у 2024 р. порівняно 2022 р. мають тенденцію до збільшення. Можна стверджувати про наявність позитивної тенденції стану рентабельності підприємства у 2024 р. і про певне покращення ситуації у 2023 р.

Сучасні дослідження свідчать, що бізнес-криза сьогодні є масштабною, непередбачуваною та визначальною подією, яка здатна суттєво впливати на життєздатність підприємств та їх конкурентоспроможність. Особливо це стало очевидним з початком повномасштабної військової агресії з боку російської федерації, коли критичний вплив на діяльність вітчизняних компаній проявляється через чинники зовнішнього середовища: нестабільність фінансових ринків, порушення логістичних ланцюгів, зміни попиту на продукцію, а також коливання законодавчого та нормативного поля.

Для зменшення негативного впливу зовнішніх факторів та мінімізації ризиків для підприємств, рекомендовано застосовувати засоби антикризового управління, реалізація яких залежить від дотримання його основних функцій та принципів. Ефективне антикризове управління потребує створення комплексної системи, яка включає:

– організаційні системи прийняття рішень та управління, що забезпечують оперативне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;

– системи передачі та обробки інформації, що гарантують своєчасний доступ до ключових даних та аналітичної інформації;

– системи підготовки та відправлення матеріалів, які підтримують безперебійну роботу виробничих та логістичних процесів;

– системи навчання персоналу, що підвищують кваліфікацію співробітників і готують їх до дій у кризових ситуаціях;

– технічний резерв, який включає необхідні програмні та апаратні засоби для забезпечення безперервності операцій підприємства.

Особливої уваги в антикризовому управлінні потребує впровадження інформаційних технологій, що дозволяють забезпечити безперервне функціонування підприємства, залучення клієнтів, контроль фінансових показників та оперативне прийняття рішень. В умовах кризи майже кожне підприємство стикається з потребою вирішення таких завдань, як захист інформації, віддалений доступ користувачів, оптимізація процесів господарювання. Використання сучасних інформаційних технологій вимагає від менеджерів різних рівнів проведення координаційних та організаційних заходів, що забезпечують їх ефективне впровадження.

У контексті антикризового управління маркетинг виконує ключову роль. Його основною метою є забезпечення процесу виробництва та реалізації тих товарів і послуг, які найбільше затребувані на ринку, приносять підприємству максимальну користь та забезпечують прибуткову діяльність. Дослідження підтверджують, що концепція превентивного маркетингу передбачає використання спеціальних інструментів і методик навіть у періоди стабільного розвитку підприємства. Це дозволяє своєчасно прогнозувати ринкові ризики, підвищувати готовність до можливих кризових ситуацій та забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність компанії на довгостроковій основі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сердюков К. Г., Сукрушева Г. О., Нестерова С. М. Теоретична сутність антикризового управління на підприємстві. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 15. С. 746-750.

2. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.

3. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf

4. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.

5. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства* : зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

6. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.

7. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : http://molodyvcheny.in.ua/files/ journal/2015/2/514.pdf.

8. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.

9. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of Management. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.

10. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс. Киев : Эльга; Ника Центр, 2004. 656 с.

11. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. 2018. № 1 (65). С. 161-173.

12. Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.

13. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ.* 2019. №5. С. 217-226. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226

14. Скірка Н. Я., Паславська В. В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах *Nauka i studia*. 2019. №6 (195). С. 47-51.

15. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf.

16. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265-269.

17. Копитко М. І., Грицан В. М. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2024. №1. С. 36-42.

18. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4 (40). С. 12-16.

19. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : економіка АПК*. 2023. № 30. С. 130-133. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130

20. Білик В. М. Сутність антикризового управління підприємствами та основні принципи його реалізації в сучасних умовах війни в Україні. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики* : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 23-24 листопада 2023 р. Львів : НУ «Львівська

політехніка», 2023. 194 с. С. 18-19. URL: https://www.researchgate.net/publication/376489707_Strategicni_naprami_aktivizaci_povernenna_vimusenih_migrantiv_v_Ukrainu_Strategic_Directions_for_Enhancing_the_Return_of_Forced_Migrants_to_Ukraine

21. Шаранов Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Вип. 1(107). С. 37-43.

22. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Житомир, 2017. 180 с.

23. Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис… канд. економ. наук. : 08.00.04. Київ, 2016. 234 с.

24. Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. №2. С. 66-74.

25. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Архітектура механізму антикризового управління підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах* : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 квітня 2022 р. Дніпро : УМСФ, 2022. С. 99-102.

26. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 8. С. 107-114.

27. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.

28. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14.

29. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 278-281. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf.

30. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2017. № 1(2). С. 69-75.

31. Онащенко Д. В. Сутність та зміст архітектури торговельних підприємств та підходів до її формування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 77-82.

32. Нікітін А. А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 52-59.

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

34. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106.

35. Мальчик М. В., Оплачко І. О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2018. № 892. С. 140-148.

36. Гавриленко Т. В., Вітко В. Ю. Механізм забезпечення антикризової діяльності підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 8.С. 101-103.

37. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.

38. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Вип. 23. С. 281-286.

39. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170.

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

41. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58-68.

42. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 815 с.

43. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 566 с.

44. Склабінська А. І., Дражниця С. А., Федорук Л. Д. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : «Новий світ-2000», 2013. 342 с.

45. Фінанси підприємств : підручник / Н.О. Власова, В.А. Міщенко, Т.В. П’ятак, Т.І. Кочетова, А.В. Котлярова ; за наук. ред. проф. Н.О Власової. Харків: Світ книг, 2018. 437 с.

46. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.

47. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.

48. Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 288 с.

49. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Stablishment and development of the network platform model in china and its impact on the formation of the digital economy. *Humanities studies: Collection of Scientic Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing

house «Helvetica», 2023. 14 (91). P. 196-207. doi: https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22

50. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52-54.

51. Reznik N.P., Zahorodnia A.S., Chornenka L.M. Analysis of the logistics component of the economic security system of *enterprises. International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021. Vol. 4. № 36. P. 109-113. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122021/773

52. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №1(11). С. 19-27.

53. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335-338.

54. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8-13.

55. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2021. № 6 (39), 288-296. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296.

56. Федінець Н. І., Саврас І. З., Фоменко О. І. Організаційні аспекти антикризового управління підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2023. № 71. С. 69-76.

57. Chapelle A. Operational risk management: best practices in the financial services industry. Chichester : Wiley, 2019. 245 p. URL: http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058810.pdf. (дата звернення: 04.10.2025).

58. Geršl, A., Dadashova, P., Bazhenova, Y., Filatov, V., Hlazunov, A., Soltysiak, R. A Heatmap for Monitoring Systemic Financial Stability Risks in Ukraine.Visnyk of the National Bank of Ukraine, 2022, №253, p. 27-46. URL: https://doi.org/10.26531/vnbu2022.253.02 (дата звернення: 06.10.2025).

59. Назаренко С. М. Вплив аутсорсингу інформаційних технологій на ефективність діяльності підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. №9(152). С. 45-53.

60. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL:http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22955.

61. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство.* 2021. № 33. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-72

62. Черленяк І. І., Курей О. А. Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2021. № 1(55). С. 10-18.

63. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка.* 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.96

64. Миськів Г. В., Білик В. М. Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2024. № 1. https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2871/2907. DOI: http://doi.org/ 10.32702/2307-2105.2024.1.25

65. Горбулін В. П., Даник Ю. Г. Національна безпека України: фокус пріоритетів в умовах пандемії. *Вісник Національної академії наук України*. 2020. № 5. С. 3-18.

66. Миронов Ю. Б., Микита В. А., Сватюк О. Р. Діджитал-маркетинг підприємств під час пандемічної кризи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 62. С. 93-100.

67. Багорка М. О., Устік Т. В., Юрченко Н. І. Маркетингове забезпечення антикризового управління аграрним підприємством. *Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво.* 2022. №3 (126). С. 16-24.

68. Багорка М. О., Рощук М. О. Антикризовий маркетинг як основний складник стратегічного управління. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 3 (33). С. 4-8.

69. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.

70. Костакова Л. Д., Тесленко О. С. Антикризове управління – основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 1. С. 5-9.

71. Багорка М. О., Писаренко В. В., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Антикризовий маркетинг : навч.посіб. Дніпро : Журфонд, 2022. 340 с.

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Мотор Січ» за 2022 р., тис. грн.

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Необоротні активи		
Нематеріальні активи	3209	2188
первісна вартість	21958	23086
накопичена амортизація	18749	20898
Незавершені капітальні інвестиції	773956	775644
Основні засоби	6608571	6099471
первісна вартість	14273696	14576822
знос	7665125	8477351
Інвестиційна нерухомість	18177	16734
первісна вартість	31550	31550
знос	13373	14816
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	68273	63749
інші фінансові інвестиції	9647	12939
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-
Відстрочені податкові активи	11137	28443
Інші необоротні активи	55778	59749
Усього за розділом I	**7548748**	**7058917**
II. Оборотні активи		
Запаси	16124103	17660658
Виробничі запаси	5386096	5997576
Незавершене виробництво	10038826	11151680
Готова продукція	688174	499258
Товари	11007	12144
Поточні біологічні активи	1	2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1805701	930048
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	1060015	572479
з бюджетом	237976	598276
у тому числі з податку на прибуток	28411	-
з нарахованих доходів	41	-
із внутрішніх розрахунків	10186	10947
Інша поточна дебіторська заборгованість	107865	337606
Поточні фінансові інвестиції	12282	8108
Гроші та їх еквіваленти	1879464	806435
у тому числі в касі	2194	2329
рахунки в банках	1877270	804106
Інші оборотні активи	1239114	1204317
Усього за розділом II	**22476748**	**22128876**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	63	4480
Баланс	**30025559**	**29192273**

Продовження ДОДАТКУ А

Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
І.Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	280529	280529
Капітал у дооцінках	-	-
Додатковий капітал	1680170	1835756
Емісійний дохід	408077	408077
Накопичені курсові різниці	6348	12095
Резервний капітал	70145	70145
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	18923085	17879979
Неоплачений капітал	-	-
Вилучений капітал	-	-
Усього за розділом І	**20953929**	**20066409**
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-
Пенсійні зобов'язання	337318	214331
Довгострокові кредити банків	158630	-
Інші довгострокові зобов'язання	2088526	2981364
Довгострокові забезпечення	185061	166929
Цільове фінансування	837315	594424
Усього за розділом ІІ	**3606850**	**3957048**
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків	136391	36569
Векселі видані	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	85576	217221
товари, роботи, послуги	993901	2715140
розрахунками з бюджетом	169514	210757
у тому числі з податку на прибуток	130973	177322
розрахунками зі страхування	47988	31068
розрахунками з оплати праці	142647	105586
одержаними авансами	3686236	1608670
розрахунками з учасниками	26505	26505
Поточні забезпечення	117220	111377
Доходи майбутніх періодів	-	-
Інші поточні зобов'язання	58802	105923
Усього за розділом ІІІ	**5464780**	**5168816**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утриманими для продажу, та групами вибуття	-	-
Баланс	**30025559**	**29192273**

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

АТ «Мотор Січ» за 2022 рік

І. Фінансові результати

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10445306	13718770
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6760335	9201102
Валовий: прибуток	3684971	4517668
збиток	-	-
Інші операційні доходи	1533927	724573
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	271748	320563
Адміністративні витрати	1334782	1591072
Витрати на збут	491235	785641
Інші операційні витрати	2567917	1575946
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	824964	1289582
збиток	-	-
Дохід від участі в капіталі	2280	1433
Інші фінансові доходи	238	221
Інші доходи	1387	88102
Фінансові витрати	301092	265837
Втрати від участі в капіталі	10732	1106
Інші витрати	892368	1521
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-	1110874
збиток	375323	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	209660	-652599
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	-	458275
збиток	584983	-

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
II. Сукупний дохід		
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	-	-
Накопичені курсові різниці	5747	-513
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	-	-
Інший сукупний дохід	149839	29503
Інший сукупний дохід до оподаткування	155586	28990
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	155586	28990
Сукупний дохід	-429397	487265
III. Елементи операційних витрат		
Матеріальні затрати	6022594	7141760
Витрати на оплату праці	2914331	3126673
Відрахування на соціальні заходи	618697	661075
Амортизація	973902	1094895
Інші операційні витрати	1159727	4400090
Разом	11689251	16424493
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій		
Середньорічна кількість простих акцій	2077990	2077990
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2077990	2077990
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-281,51	220,54
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	-281,51	220,54
Дивіденди на одну просту акцію	0,00	0,00

ДОДАТОК В

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

АТ «Мотор Січ»» за 2022 р., тис. грн.

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
І. Рух коштів у результаті операційної діяльності		
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5832922	6637650
Повернення податків і зборів	279229	734499
у тому числі податку на додану вартість	279222	734499
Цільового фінансування	61929	63942
Надходження від отримання субсидій, дотацій	28	375
Надходження авансів від покупців і замовників	4194609	8350721
Надходження від повернення авансів	90740	171600
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	15961	3350
Надходження від боржників неустойки	-	-
Надходження від операційної оренди	12201	16407
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	-	-
Інші надходження	874458	30383
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	173772	611117
Праці	2299451	2461698
Відрахувань на соціальні заходи	655904	682137
Зобов’язань з податків і зборів	872662	908944
Витрачання на оплату зобов’язань з податку на прибуток	242964	271833
Витрачання на оплату зобов’язань з податку на додану вартість	1462	1024
Витрачання на оплату зобов’язань з інших податків і зборів	628236	636087
Витрачання на оплату авансів	6629622	9929988
Витрачання на оплату повернення авансів	93999	25980
Витрачання на оплату цільових внесків	21712	29498
Інші витрачання	1516292	551360
Чистий рух коштів у результаті операційної діяльності	**-901365**	**807830**
ІІ. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності		
Надходження від реалізації фінансових інвестицій	4476	-
Надходження від реалізації необоротних активів	4650	77
Надходження від отриманих відсотків	235	215
Надходження від отриманих дивідендів	2	3
Надходження від погашення позик	200	100
Інші надходження	17905	18296
Витрачання на придбання фінансових інвестицій	-	-

Продовження ДОДАТКУ В

Витрачання на придбання необоротних активів	133275	254028
Витрачання на надання позик	390	3300
Інші платежі	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**-106197**	**-238637**
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності		
Надходження від отримання позик	-	160751
Інші надходження	-	-
Витрачання на погашення позик	202508	388154
Витрачання на сплату дивідендів	-	5
Витрачання на сплату відсотків	18180	31054
Інші платежі	37020	32062
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**-257708**	**-290524**
Чистий рух грошових коштів за звітний період	-1265270	278669
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на початок року	1751479	1654174
Вплив змін курсів обміну	320226	-53379
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на кінець року	**806435**	**1879464**

ДОДАТОК Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Мотор Січ» за 2023 р., тис. грн.

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Необоротні активи		
Нематеріальні активи	2188	290398
первісна вартість	23086	318512
накопичена амортизація	20898	28114
Незавершені капітальні інвестиції	775644	750948
Основні засоби	6099471	5702419
первісна вартість	14576822	14922913
знос	8477351	9220494
Інвестиційна нерухомість	16734	562
первісна вартість	31550	1514
знос	14816	952
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	63749	42215
інші фінансові інвестиції	12939	122
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-
Відстрочені податкові активи	28443	125623
Інші необоротні активи	59749	27812
Усього за розділом I	**7058917**	**6940099**
II. Оборотні активи		
Запаси	17660658	17652180
Виробничі запаси	5997576	5958412
Незавершене виробництво	11151680	10532926
Готова продукція	499258	1151762
Товари	12144	9080
Поточні біологічні активи	2	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	930048	1882474
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	572479	1017523
з бюджетом	598276	141942
у тому числі з податку на прибуток	-	-
з нарахованих доходів	-	20
із внутрішніх розрахунків	10947	10522
Інша поточна дебіторська заборгованість	337606	598608
Поточні фінансові інвестиції	8108	13294
Гроші та їх еквіваленти	806435	1904908
у тому числі в касі	2329	2012
рахунки в банках	804106	1339809
Інші оборотні активи	1204317	1422271
Усього за розділом II	**22128876**	**24643742**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	4480	4480
Баланс	**29192273**	**31588321**

Продовження ДОДАТКУ Г

Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
І.Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	280529	280529
Капітал у дооцінках	-	-
Додатковий капітал	1835756	1879227
Емісійний дохід	408077	408077
Накопичені курсові різниці	12095	9043
Резервний капітал	70145	70145
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	17879979	18573326
Неоплачений капітал	-	-
Вилучений капітал	-	-
Усього за розділом І	**20066409**	**20803227**
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-
Пенсійні зобов'язання	214331	185411
Довгострокові кредити банків	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	2981364	3297072
Довгострокові забезпечення	166929	117599
Цільове фінансування	594424	555836
Усього за розділом ІІ	**3957048**	**4155918**
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків	36569	-
Векселі видані	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	217221	7015
товари, роботи, послуги	2715140	2374189
розрахунками з бюджетом	210757	72430
у тому числі з податку на прибуток	177322	43982
розрахунками зі страхування	31068	32145
розрахунками з оплати праці	105586	112504
одержаними авансами	1608670	3776560
розрахунками з учасниками	26505	26503
Поточні забезпечення	111377	104167
Доходи майбутніх періодів	-	-
Інші поточні зобов'язання	105923	123663
Усього за розділом ІІІ	**5168816**	**6629176**
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утриманими для продажу, та групами вибуття	-	-
Баланс	**29192273**	**31588321**

ДОДАТОК Д

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

АТ «Мотор Січ» за 2023 рік

І. Фінансові результати

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8554789	10445306
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5090429	6760335
Валовий: прибуток	3464360	3684971
збиток	-	-
Інші операційні доходи	988284	1533927
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	142361	271748
Адміністративні витрати	1141244	1334782
Витрати на збут	316687	491235
Інші операційні витрати	1976425	2567917
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1018288	824964
збиток	-	-
Дохід від участі в капіталі	1493	2280
Інші фінансові доходи	2036	238
Інші доходи	618	1387
Фінансові витрати	313284	301092
Втрати від участі в капіталі	818	10732
Інші витрати	359789	892368
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	348544	-
збиток	-	375323
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-94477	209660
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	254067	-
збиток	-	584983

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
II. Сукупний дохід		
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	-	-
Накопичені курсові різниці	-3052	5747
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	-	-
Інший сукупний дохід	46523	149839
Інший сукупний дохід до оподаткування	43471	155586
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	43471	155586
Сукупний дохід	297538	-429397
III. Елементи операційних витрат		
Матеріальні затрати	4361432	6022594
Витрати на оплату праці	2914052	2914331
Відрахування на соціальні заходи	619576	618697
Амортизація	855854	973902
Інші операційні витрати	951398	1159727
Разом	9702312	11689251
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій		
Середньорічна кількість простих акцій	2077990	2077990
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2077990	2077990
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	122,27	-281,51
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	122,27	-281,51
Дивіденди на одну просту акцію	0,00	0,00

ДОДАТОК Е
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

АТ «Мотор Січ»» за 2023 р., тис. грн.

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
І. Рух коштів у результаті операційної діяльності		
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4347707	5832922
Повернення податків і зборів	654613	279229
у тому числі податку на додану вартість	654530	279222
Цільового фінансування	54627	61929
Надходження від отримання субсидій, дотацій	79	28
Надходження авансів від покупців і замовників	6251659	4194609
Надходження від повернення авансів	117030	90740
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	36355	15961
Надходження від боржників неустойки	-	-
Надходження від операційної оренди	24803	12201
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	-	-
Інші надходження	305383	874458
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	192408	173772
Праці	2300174	2299451
Відрахувань на соціальні заходи	642164	655904
Зобов’язань з податків і зборів	1047941	872662
Витрачання на оплату зобов’язань з податку на прибуток	381101	242964
Витрачання на оплату зобов’язань з податку на додану вартість	64371	1462
Витрачання на оплату зобов’язань з інших податків і зборів	602469	628236
Витрачання на оплату авансів	5844044	6629622
Витрачання на оплату повернення авансів	5702	93999
Витрачання на оплату цільових внесків	8338	21712
Інші витрачання	382481	1516292
Чистий рух коштів у результаті операційної діяльності	**1368925**	**-901365**
ІІ. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності		
Надходження від реалізації фінансових інвестицій	-	4476
Надходження від реалізації необоротних активів	258	4650
Надходження від отриманих відсотків	6782	235
Надходження від отриманих дивідендів	1	2
Надходження від погашення позик	6000	200
Інші надходження	15102	17905
Витрачання на придбання фінансових інвестицій	-	-

Продовження ДОДАТКУ Е

Витрачання на придбання необоротних активів	33041	133275
Витрачання на надання позик	-	390
Інші платежі	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**-4898**	**-106197**
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності		
Надходження від отримання позик	-	-
Інші надходження	-	-
Витрачання на погашення позик	244582	202508
Витрачання на сплату дивідендів	2,00	-
Витрачання на сплату відсотків	8017	18180
Інші платежі	35998	37020
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**-288599**	**-257708**
Чистий рух грошових коштів за звітний період	1075428	-1265270
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на початок року	806435	1751479
Вплив змін курсів обміну	23045	320226
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на кінець року	**1904908**	**806435**

ДОДАТОК Ж

Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Мотор Січ» за 2024 р., тис. грн.

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Необоротні активи		
Нематеріальні активи	290398	260298
первісна вартість	318512	319272
накопичена амортизація	28114	58974
Незавершені капітальні інвестиції	750948	679325
Основні засоби	5702419	5323846
первісна вартість	14922913	15293933
знос	9220494	9970087
Інвестиційна нерухомість	562	492
первісна вартість	1514	1514
знос	952	1022
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	42215	33267
інші фінансові інвестиції	122	122
Довгострокова дебіторська заборгованість	683277	715668
Відстрочені податкові активи	246069	364315
Інші необоротні активи	27812	38145
Усього за розділом I	**7845606**	**7415478**
II. Оборотні активи		
Запаси	17652180	17363304
Виробничі запаси	5958412	6679765
Незавершене виробництво	10532926	9610840
Готова продукція	1151762	1336527
Товари	9080	9172
Поточні біологічні активи	-	9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1882474	1190275
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	1017523	714913
з бюджетом	141942	84066
у тому числі з податку на прибуток	-	-
з нарахованих доходів	20	-
із внутрішніх розрахунків	10522	10517
Інша поточна дебіторська заборгованість	598608	214074
Поточні фінансові інвестиції	13294	-
Гроші та їх еквіваленти	1904908	1206223
у тому числі в касі	2012	1783
рахунки в банках	1339809	1033572
Інші оборотні активи	1422271	1034663
Усього за розділом II	**24643742**	**22091044**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	4480	63
Баланс	**31588321**	**29506585**

Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I.Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	280529	280529
Капітал у дооцінках	-	-
Додатковий капітал	1879227	1815037
Емісійний дохід	408077	408077
Накопичені курсові різниці	9043	9787
Резервний капітал	70145	70145
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	18573326	17166895
Неоплачений капітал	-	-
Вилучений капітал	-	-
Усього за розділом I	**20803227**	**19332606**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-
Пенсійні зобов'язання	185411	235565
Довгострокові кредити банків	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	3297072	3929528
Довгострокові забезпечення	117599	122220
Цільове фінансування	555836	517209
Усього за розділом II	**4155918**	**4804522**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків	-	-
Векселі видані	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	7015	6246
товари, роботи, послуги	2374189	2260757
розрахунками з бюджетом	72430	71371
у тому числі з податку на прибуток	43982	39372
розрахунками зі страхування	32145	39573
розрахунками з оплати праці	112504	125825
одержаними авансами	3776560	2665605
розрахунками з учасниками	26503	26503
Поточні забезпечення	104167	68759
Доходи майбутніх періодів	-	-
Інші поточні зобов'язання	123663	104818
Усього за розділом III	**6629176**	**5369457**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утриманими для продажу, та групами вибуття	-	-
Баланс	**31588321**	**29506585**

ДОДАТОК И

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

АТ «Мотор Січ» за 2024 рік

І. Фінансові результати

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9190995	8554789
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5688775	5090429
Валовий: прибуток	3502220	3464360
збиток	-	-
Інші операційні доходи	590996	988284
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	110557	142361
Адміністративні витрати	1223978	1141244
Витрати на збут	203687	316687
Інші операційні витрати	1022069	1976425
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1643482	1018288
збиток	-	-
Дохід від участі в капіталі	868	1493
Інші фінансові доходи	80	2036
Інші доходи	4936	618
Фінансові витрати	334225	313284
Втрати від участі в капіталі	238	818
Інші витрати	971556	359789
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	343347	348544
збиток	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-62064	-94477
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	281283	254067
збиток	-	-

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
II. Сукупний дохід		
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	-	-
Накопичені курсові різниці	744	-3052
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	-	-
Інший сукупний дохід	-33128	46523
Інший сукупний дохід до оподаткування	-32384	43471
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	-32384	43471
Сукупний дохід	248899	297538
III. Елементи операційних витрат		
Матеріальні затрати	4042224	4361432
Витрати на оплату праці	2991226	2914052
Відрахування на соціальні заходи	636600	619576
Амортизація	812287	855854
Інші операційні витрати	1011597	951398
Разом	9493934	9702312
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій		
Середньорічна кількість простих акцій	2077990	2077990
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2077990	2077990
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	135,36	109,94
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	135,36	122,27
Дивіденди на одну просту акцію	0,00	0,00

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Ворошило Марія Андріївна, студентка 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти vorosilomaria6@gmail.com, підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Забезпечення життєздатності АТ «Мотор Січ» на засадах антикризового управління в умовах російсько-української війни» 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 роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ М.А. Ворошило