Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ (НА МАТЕРІАЛАХ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА»)

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Підприємництво та бізнес-адміністрування

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ПТ(ПБА)м-21
Чугай Олександр Богданович

(підпис)

Керівник:
к.е.н., професор
Кривов'язюк Ігор Володимирович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«3» 12 2024 р.
д.е.н., професор
Гарант освітньої програми:
Полінкевич Оксана Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права
Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля
Освітня програма: Підприємництво та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«23» 09 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Чугаю Олександру Богдановичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи *Антикризове управління підприємством в умовах війни (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»)*

Керівник роботи: к.е.н., професор Кривов'язюк Ігор Володимирович
затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 506/01-02
2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» грудня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань антикризового управління підприємств, дані фінансової звітності ПрАТ «СКФ Україна», інформація мережі Internet.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «СКФ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ
ВИСНОВКИ
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ
ДОДАТКИ
5. Перелік графічного матеріалу:
1. Наукові підходи до тлумачення сутності поняття «антикризове управління».
2. Сутнісна характеристика антикризового управління підприємством.
3. Методика діагностики доцільності запровадження антикризового управління підприємством.
4. Узагальнюючі економічні показники господарювання ПрАТ «СКФ Україна» за 2019–2023 рр.
5. Динаміка показників фінансового стану ПрАТ «СКФ Україна» за 2019–2023 рр.
6. Підсумкові результати інтегрального оцінювання кризовості стану ПрАТ «СКФ Україна».
7. Узагальнення результатів оцінювання ступеня загрози за моделями банкрутства.
8. Кількісна та якісна оцінка ефективності управління діяльністю підприємства.
9. Алгоритм процесу антикризового управління на ПрАТ «СКФ Україна».
10. Система антикризових заходів для ПрАТ «СКФ Україна».
11. Показники оцінки ефективності проєктних рішень.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
Теоретичний розділ	*Кривов'язюк І.В.*		
Аналітичний розділ	*Кривов'язюк І.В.*		
Проєктний розділ	*Кривов'язюк І.В.*		
Нормоконтроль	*Хомяк Н.В.*		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	*Обґрунтування теми*	*до 23.09.2023*	*викон.*
2.	*Огляд літератури із досліджуваної проблеми*	*до 28.10.2023*	*викон.*
3.	*Теоретичний розділ*	*до 07.03.2024*	*викон.*
4.	*Аналітичний розділ*	*до 30.05.2024*	*викон.*
5.	*Проєктний розділ*	*до 03.09.2024*	*викон.*
6.	*Висновки*	*до 01.10.2024*	*викон.*
7.	*Формування списку джерел посилань*	*до 08.10.2024*	*викон.*
8.	*Формування додатків*	*до 15.10.2024*	*викон.*
9.	*Оформлення ілюстративного матеріалу*	*до 22.10.2024*	*викон.*
10.	*Нормоконтроль*	*до 01.11.2024*	*викон.*
11.	*Інструментальна перевірка на академічний плагіат*	*до 15.11.2024*	*викон.*
12.	*Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту*	*до 03.12.2024*	*викон.*

Здобувач вищої освіти _____ (Чугай О.Б.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (Кривов'язюк І.В.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Чугай О. Б. Антикризове управління підприємством в умовах війни (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання, додатків.

У роботі на основі критичного аналізу наукових публікацій вчених сучасності поглиблено теоретичні засади антикризового управління підприємством в контексті надання більш повної його характеристики. Удосконалено науково-методичний підхід щодо діагностики доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни.

Діагностика доцільності запровадження антикризового управління на ПрАТ «СКФ Україна» показала погіршення його загального господарського стану в період 2019–2023 рр., суттєве погіршення фінансового стану в 2022–2023 рр., що стало наслідком повномасштабного вторгнення російських загарбників. Інтегральна оцінка кризовості стану виявила його зростання та загрозу банкрутства за моделями Альтмана, Спрінгейта та Таффлера у 2023 р. Кількісна та якісна оцінки ефективності управління виявила її зниження та ознаки неефективного управління. Це вимагає негайного впровадження антикризового управління на підприємстві.

Як наслідок, за результатами діагностики, подальший розвиток отримала концепція антикризового управління в контексті застосування методів і антикризових заходів з метою забезпечення мінімізації негативного впливу війни на стан ПрАТ «СКФ Україна», запропоновано інвестиційний проєкт, спрямований на впровадження новітньої системи управління складом.

Ключові слова: антикризове управління, коефіцієнтний аналіз, кризовий стан, діагностика загрози банкрутства, метод інтегрального показника, антикризові заходи, підприємство.

ANNOTATION

Chuhai O. B. Anti-crisis management of the enterprise in conditions of war (on the materials of PJSC «SKF Ukraine»). Manuscript.

Master's qualification work of OP «Entrepreneurship and Business Administration» specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of reference sources, applications.

The theoretical foundations of anti-crisis management of the enterprise in the context of providing a more complete description of it are deepened in the work on the basis of critical analysis of scientific publications of scientists of our time. The scientific and methodical approach to diagnostics of expediency of introduction of anti-crisis management of enterprise in conditions of war has been improved.

Diagnostics of the feasibility of introducing anti-crisis management at PJSC «SKF Ukraine» in the conditions of war showed a deterioration in its general economic condition in the period 2019-2023, a significant deterioration in the financial condition in 2022-2023, which was the result of a full-scale invasion of russian invaders. An integral assessment of the crisis condition revealed its growth and the threat of bankruptcy according to the models of Altman, Springate and Taffler in 2023. Quantitative and qualitative assessment of management efficiency revealed its decline and signs of ineffective management. This requires the immediate introduction of crisis management in the enterprise.

As a result, according to the results of diagnostics, the concept of anti-crisis management in the context of applying methods and anti-crisis measures in order to minimize the negative impact of the war on the state of PJSC «SKF Ukraine» was further developed, an investment project aimed at introducing a new warehouse management system was proposed.

Keywords: anti-crisis management, coefficient analysis, crisis state, diagnostics of bankruptcy threat, method of integral indicator, anti-crisis measures, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ 10

1.1. Сутність, мета, загальна характеристика та принципи реалізації антикризового управління підприємством 10

1.2. Формування системи антикризового управління на підприємстві 18

1.3. Методичні засади діагностики доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни 25

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «СКФ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ 29

2.1. Аналіз загального економіко-фінансового стану ПрАТ «СКФ Україна» 29

2.2. Діагностика кризового стану ПрАТ «СКФ Україна» 38

2.3. Аналіз ефективності управління діяльністю ПрАТ «СКФ Україна» в умовах війни 46

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ 53

3.1. Формування антикризового управління на ПрАТ «СКФ Україна» в умовах війни 53

3.2. Розробка системи антикризових заходів для ПрАТ «СКФ Україна» 58

3.3. Економічне обгрунтування та оцінка ефективності прийнятих антикризових рішень 61

ВИСНОВКИ 65

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ 68

ДОДАТКИ 75

ВСТУП

Обґрунтування актуальності вибору теми роботи. Повномасштабне вторгнення на територію України в лютому 2022 року спричинило виникнення численних ризиків, негативним наслідком яких стали кризові явища як в економіці країни, так і в діяльності окремих підприємств. Це викликало необхідність здійснення антикризового управління підприємствами, проте вже з огляду на введений воєнний стан. У свою чергу, це вимагає запровадження модифікованого та, водночас, інтегрованого антикризового управління, методи та механізми, а також система антикризових заходів якого будуть забезпечувати мінімізацію негативного впливу війни на стан підприємств і економіки країни в цілому.

Стан вивченості проблеми. Якщо проблематика антикризового управління є доволі широкою та вивчається вченими давно, то питання вивчення доцільності його запровадження в умовах війни підіймаються відносно недавно. В той же час, серед числа вчених, які займаються вивченням таких питань варто виділити напрацювання таких як Булик Д., Ватченко Б., Кривов'язюк І., Марачевська А., Невмержицька С., Птуха А., Стащук О., Цалко Т., Шаранов Р., Шарапов В., Шостак Л. та інших. Відзначаючи значимість їх вкладу в розробку питань антикризового управління в умовах війни, слід підкреслити важливість удосконалення методичних засад діагностики доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни, а також подальший розвиток концептуальних основ антикризового управління та розробки системи антикризових заходів в умовах війни.

Метою роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та надання практичних рекомендацій щодо обґрунтування процесу вивчення доцільності та подальшого запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни.

Для досягнення поставленої мети визначено *такі завдання:*

– поглибити загальну характеристику антикризового управління підприємством;

– розкрити особливості формування системи антикризового управління на підприємстві;

– удосконалити методичні засади діагностики доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни;

– проаналізувати економіко-фінансовий стан ПрАТ «СКФ Україна»;

– продіагностувати кризовий стан ПрАТ «СКФ Україна»;

– проаналізувати ефективність управління ПрАТ «СКФ Україна» в умовах війни;

– сформувати концепцію антикризового управління ПрАТ «СКФ Україна» в умовах війни;

– здійснити розробку системи антикризових заходів для ПрАТ «СКФ Україна»;

– економічно обгрунтувати та здійснити оцінку ефективності прийнятих антикризових рішень.

Об'єктом дослідження є процес вивчення доцільності запровадження антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни.

Методи дослідження. Отримання результатів дослідження забезпечило широке використання різноманітних методів наукового пізнання, зокрема: при здійсненні критичного аналізу підходів учених щодо визначення сутності поняття «антикризове управління підприємством» – методів індукції та теоретичного узагальнення; для удосконалення методичних засад діагностики доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни – методів порівняння та синтезу; під час здійснення аналізу економіко-фінансового стану ПрАТ «СКФ Україна» – табличного та аналітичного методів,

коефіцієнтного аналізу та узагальнення; при проведенні діагностики кризового стану ПрАТ «СКФ Україна» – методу однокритеріального показника оцінювання стану підприємства; для розкриття суті практичних рекомендацій щодо запровадження антикризового управління для підприємства в умовах війни – логічного узагальнення, аналітичного та інтегральної оцінки.

Наукову новизну результатів дослідження становить сукупність теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо обґрунтування процесу вивчення доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни: поглиблено теоретичні засади антикризового управління підприємством в контексті надання більш повної його характеристики; удосконалено науково-методичний підхід щодо діагностики доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни; подальший розвиток отримала концепція антикризового управління в контексті застосування методів і антикризових заходів з метою забезпечення мінімізації негативного впливу війни на стан підприємств.

Інформаційною базою даного дослідження є сукупність наукових публікацій вчених з вивчення питань доцільності запровадження антикризового управління підприємствами, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ПрАТ «СКФ Україна» за 2019–2023 роки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Сутність, мета, загальна характеристика та принципи реалізації антикризового управління підприємством

Для підтримання стабілізації економіки в умовах воєнного часу ключовим із завдань є поступове відновлення роботи підприємств. Так як за існуючих обставин виникнення кризових ситуацій є цілком закономірним явищем, адже мають місце руйнування виробничих потужностей, необхідність релокації бізнесу, значна плинність кадрів через мобілізаційні процеси, суттєві фінансові труднощі тощо, подолання перелічених проблем можливе лише завдяки здійснення ефективного антикризового управління.

Дослідженням теоретичних засад антикризового управління підприємством в контексті надання більш повної його характеристики займалось багато вчених: Кривов'язюк І. В. [1], Ватченко Б., Шаранов Р. [2], Мартинюк Є. [3], Салькова Ю. В. та Лизунова О. М. [4], Богуславська С., Білоус С., Дяк В. [5], Марачевська А. [6], Онісіфорова В. Ю. та Сідельнікова В. К. [7], Одношевна О., Міньковська А. та Саванчук Т. [8], Токар А. О. та Мельничук М. О. [9], та інших [10; 11]. Водночас, найбільш важливим аспектом ми вбачаємо виокремлення підходів до тлумачення поняття «антикризове управління» в роботах учених з огляду на останні тенденції, які визначають його сутнісне наповнення.

Саме поняття «антикризове управління» тісно пов'язане з поняттям криза, адже застосовується відносно тих підприємств, які попали у кризове становище чи ситуацію. Прийнято виділяти такі підходи до визначення суті кризи:

«1) криза як значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків;

2) криза як природний процес у життєдіяльності системи;

3) криза як порушення рівноваги соціально-економічної системи» [1, с. 14].

Проте, слід розмежовувати кризові явища для класичних умов їх поширення й для воєнного часу (рис. 1.1).

Рисунок 1.1. Розмежування характеристик традиційної кризи та кризи воєнного часу [2, с. 40]

Не зважаючи на суттєві відмінності в характеристиках традиційної кризи та кризи воєнного часу, в сучасних публікаціях учених ще й досі чітко не визначено впливу кризового стану на зміну сутності антикризового управління.

Традиційно зазначається, що антикризове управління – «це система управління підприємством, що має комплексний характер і спрямована на

попередження чи усунення несприятливих для бізнесу явищ» [3, с. 461]. Проте, таке визначення не відображає самої суті антикризового управління, призначення якого щонайменше полягає у виявленні та мінімізації негативного впливу будь-чого на діяльність підприємства.

Салькова Ю. В. та Лизунова О. М. розкривають сутність антикризового управління як «конкретний вид управлінської діяльності, суть якого полягає в аналізі впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансове становище підприємства з метою завчасного виявлення ознак кризи, яка наближається» [4, с. 112]. Проте, авторами не розкрито, за допомогою якого інструментарію вони збираються здійснювати такий аналіз і конкретно на що він має бути спрямований.

Інші дослідники, зокрема Богуславська С., Білоус С. і Дяк В. підкреслюють, що антикризове управління – «це система стратегічних та тактичних дій, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства» [5]. Таке управління, на думку авторів, відіграє важливе значення в забезпеченні стійкості та життєздатності підприємств за умов виникнення кризових ситуацій різного походження. З цією метою ними пропонується реалізовувати, залежно від причин виникнення кризи, різні типи стратегій.

Варто відзначити підхід Марачевської А., яка ніби узагальнює сказане вище, зазначаючи, що антикризове управління – «це управління, за допомогою якого можна оцінити ймовірність настання самої кризи з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, спрогнозувати можливі втрати та ризики, та шляхом розробки ефективного інструментарію мінімізувати можливі наслідки» [6, с. 8]. Проте, науковиця не конкретизує прояв можливих втрат і ризиків, а також інструменти оцінювання ймовірності настання кризових явищ.

Кривов’язюк І. В. під антикризовим управлінням розуміє «постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального

використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів» [1, с. 194]. Антикризове управління дослідник розглядає з трьох позицій: як передбачувальне управління, в якому передбачається небезпека кризи; як діагностичне управління, що базується на результатах діагностики проявів кризи; як превентивне управління, з метою запобігання виникненню кризових станів у майбутньому.

Такі автори як Онісіфорова В. Ю. та Сідельнікова В. К. пропонують тлумачити антикризове управління як «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» [7, с. 138], відзначаючи необхідність його розгляду як: управління, що має на меті уникнення його банкрутства; управління, що зорієнтоване на ліквідацію ознак кризового стану; управління, спрямоване на попередження виникнення криз у його діяльності; управління, яке забезпечує розвиток та ефективне використання ресурсів в умовах кризи.

На відміну від попередників Одношевна О., Міньковська А. та Саванчук Т. стверджують, що антикризове управління – «це система розроблених та рекомендованих до впровадження заходів, методів та процедур, які дозволять стабілізувати фінансово-господарську діяльність в контексті підвищення рівня економічної безпеки» [8]. Однак, автори вказують на багатовекторність поняття, пов’язуючи його як з оцінкою виникнення кризових явищ, так і з можливостями їх подолання шляхом здійснення антикризових профілактичних заходів.

Токар А. О. та Мельничук М. О. антикризове управління вбачають як процес наукового передбачення настання подій, що завдяки комплексному їх оцінюванню забезпечує розробку системи заходів з недопущення настання чи ліквідації кризових загроз із мінімальними втратами для підприємства. Аналізуючи наукові підходи до тлумачення поняття «антикризове управління»,

вони виділяють: управління, що застосовується за умови перебування підприємства в кризовому стані; управління, спрямоване на підтримування фінансово-стабільного стану підприємства, незважаючи на загрози виникнення кризових явищ; управління, що спрямоване на попередження кризи на підприємстві [9, с. 103].

Виділяють й інші тлумачення поняття «антикризове управління». Зокрема, Стешенко О. Д. й Масалигіна В. В. розкривають його сутність в умовах пандемії, стверджуючи, що «це управління підприємством, спрямоване на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості в умовах адаптації до карантину. Воно має на увазі також прогнозування кризових ситуацій і розробку стратегій їх стримування і випередження, а в умовах самої кризи нейтралізацію або мінімізацію його наслідків» [10, с. 77]. Мають місце й інші визначення досліджуваного багатозначного поняття [11].

В таблиці 1.1 нами узагальнено існуючі підходи до трактування сутності антикризового управління, їх переваги та недоліки.

Таблиця 1.1. – Сучасні підходи до сутнісного тлумачення поняття «антикризове управління» в роботах учених (узагальнено на основі [1–11])

Автори	Утотожнення суті поняття	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Мартинюк Є. [3, с. 461]	як комплексна система управління підприємством	- вказує на зв’язок з процесами управління; - відзначає необхідність усунення несприятливих ситуацій.	- не конкретизує суті антикризового управління; - не вказує безпосередньо на вплив кризових явищ.
Салькова Ю.В., Лизунова О. М. [4, с. 112] Марачевська А. [6, с. 8]	як вид управлінської діяльності	- вказує на необхідність врахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; - передбачає завчасне виявлення ознак кризи.	- враховує вплив криз виключно на фінансовий стан; - не розкриває інстру-ментарій встановлення впливу криз.
Богуславська С., Білоус С., Дяк В. [5], Онісіфорова В., Сідельнікова В., [7, с. 138]	як система стратегічних та тактичних дій	- вказує на необхідність попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій.	- не розкриває інструментарій встановлення впливу криз; - не розкриває наслідків впливу криз.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Кривов'язюк І. [1, с. 194], Гарщаль М. С. [11]	як процес виявлення ознак кризових явищ	- визначає цільову спрямованість антикризового управління; - вказує на необхідність використання діагностики в якості основи для прийняття подальших рішень.	- не розкриває наслідків впливу криз.
Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. [8]	як елемент удосконалення системи економічної безпеки підприємства	- вказує на важливість застосування системного підходу шляхом впровадження відповідних заходів, методів та процедур.	- не конкретизує суті антикризового управління; - зосереджує увагу виключно на фінансово-господарських результатах.
Токар А. О., Мельничук М. [9, с. 103]	як процес наукового передбачення настання кризових загроз	- визначає цільову спрямованість антикризового управління; - вказує на необхідність застосування комплексного підходу до оцінювання кризових загроз.	- не розкриває інструментарій встановлення впливу криз.
Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. [10, с. 77]	як вид управління підприємством	- чітко визначено причини та наслідки впливу кризи; - вказує на важливість розробки антикризових стратегій.	- не розкриває інструментарій встановлення впливу криз.

Враховуючи той факт, що жоден з дослідників під час визначення поняття «антикризове управління» не врахував впливу умов війни на діяльність підприємств, а також численні недоліки розкриття його сутності, пропонуємо наступне його тлумачення:

Антикризове управління – це тип управління, спрямований на попередження, мінімізацію чи уникнення негативного впливу криз в діяльності підприємства в результаті ведення війни в країні шляхом передбачення їх виникнення за допомогою спеціалізованого діагностичного інструментарію та мінімізації руйнівного їх впливу завдяки впровадження антикризових заходів.

«Основна мета механізму антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства. З огляду на те, що кризі воєнного

часу притаманний гострий дефіцит часу на реагування та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків» [2, с. 39].

В той же час, як вірно зауважує Гарщаль М. С., «глобалізація, діджиталізація і поява нових технологій зробили бізнес більш взаємопов'язаним і складним. Тому потенційні ризики та невизначеності також зросли, що вимагає від підприємств бути більш гнучкими та адаптивними у підході до антикризового управління» [11, с. 103]. Як наслідок, це потребує своєчасної ідентифікації ризиків виникнення кризового стану та формування системи антикризового управління вже із врахуванням впливу таких ризиків, й що особливо актуально, ризиків впливу війни на діяльність підприємств [12].

Аналіз наукових напрацювань таких вчених сучасності як Кривов'язюк І. В. [1], Сова О. Ю., Морозов Є. Ю. [13], Глущенко С. В., Івахненков С. В. [14], Коваленко О. В. [15], Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подрєза С. М. [16] дозволяє виділити наступні види антикризового управління, що можуть застосовуватись у передкризовий, кризовий та післякризовий період у діяльності підприємства:

– передбачувальне управління, яке завдяки своєчасній симптоматичній діагностиці виявляє симптоми появи кризового стану та спрямовує зусилля на зниження негативного впливу кризових явищ або ж носить превентивний характер;

– управління в умовах кризи, де діагностики дозволяє встановити ступінь кризового стану та забезпечує розробку заходів щодо подолання негативного впливу кризових явищ;

– управління виходом зі стану банкрутства, яке застосовується для підприємств, що повністю втратили свою платоспроможність і потребують змін згідно чинного законодавства [17; 18];

– післякризове управління, де завдяки діагностичним процедурам визначаються можливі резерви для якнайшвидшого відновлення підприємства.

Антикризове управління, залежно від того, на якому етапі виникнення та розвитку кризи воно застосовується, переслідує різні тактичні та стратегічні цілі, формує потенційні результати шляхом врахування впливу факторів середовища прямого та опосередкованого впливу (рис. 1.2).

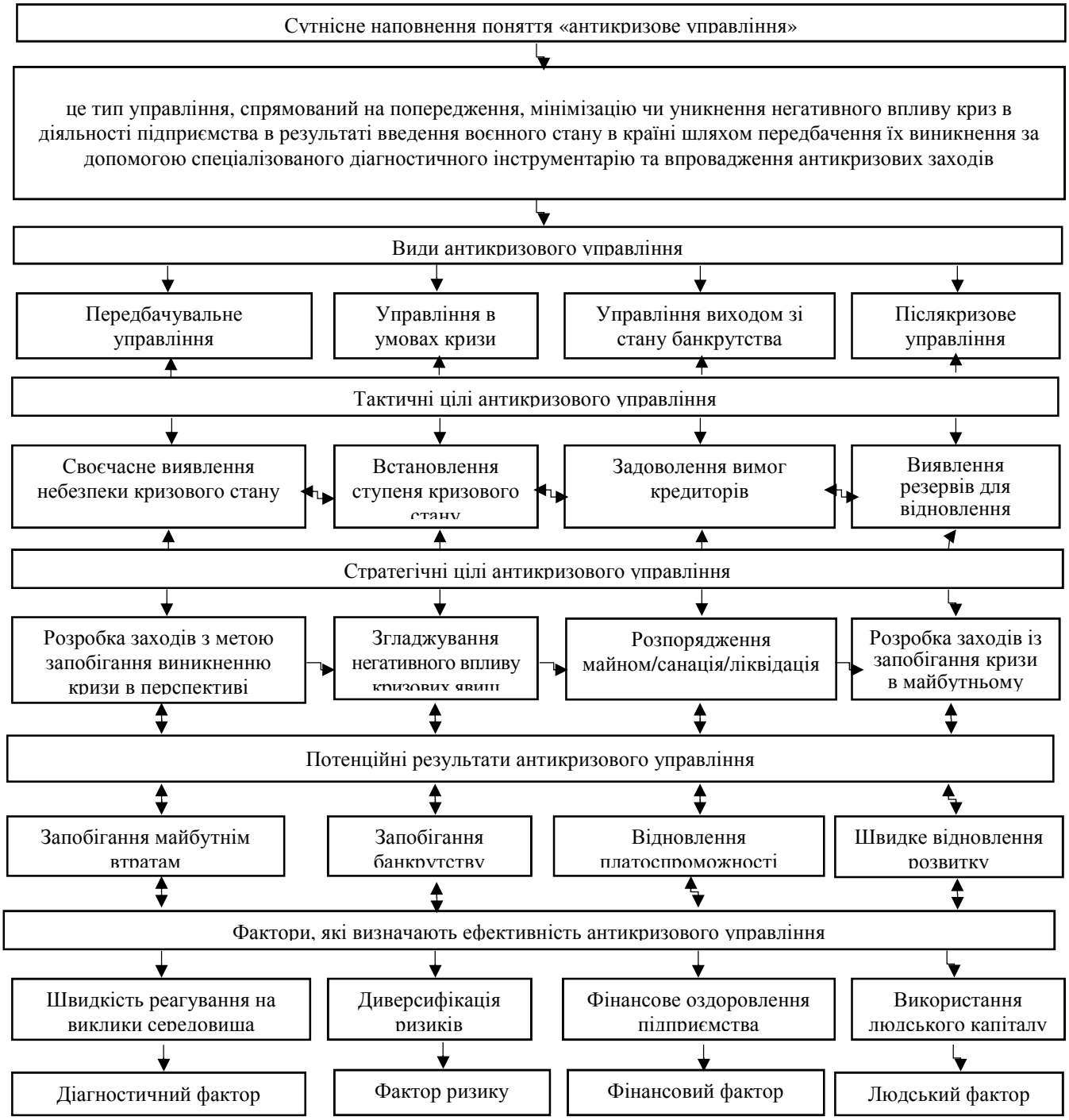

Рисунок 1.2. Сутнісна характеристика антикризового управління підприємством (побудовано на основі [1; 13-18])

Таким чином, комплексна характеристика антикризового управління підприємством дає повноцінне уявлення про можливі потенційні результати реалізації його видів у практичній управлінській діяльності в умовах виникнення загроз чи поширення кризових явищ в діяльності підприємства.

1.2. Формування системи антикризового управління на підприємстві

«Формування системи антикризового управління, що дає змогу гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, активно втручатися у хід виробничих процесів і постійно змінюваних господарських ситуацій з метою вдосконалення останніх та ліквідації «вузьких місць», сприяти зменшенню ризику, пов'язаного з невизначеністю й вибором альтернативних рішень з управління господарськими і непередбаченими ситуаціями» [19, с. 47] безсумнівно є одним із найважливіших завдань сьогодення підприємства.

Адже формування такої системи, як відзначає Прокопишин О. С., виступає надійним підгрунттям попередження кризових явищ на підприємствах, завдяки здійсненню на різних етапах виникнення та розвитку кризових явищ таких функцій як: прогнозування появи кризи та розроблення антикризових процедур (попередження кризи), розроблення програми фінансового оздоровлення, антикризових процедур, вироблення та прийняття управлінських рішень антикризового характеру, координації та організації їх виконання (подолання кризи), запровадження стимулів, обліку та контролю результатів (посткризовий період) [20, с. 43].

Доцільність формування системи антикризового управління на підприємствах визначає сукупність передумов, до числа яких безпосередньо відносять вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, які й визначають формування ризиків появи кризових явищ на підприємствах [21, с. 6]. Серед числа зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємств України в останні 5 років

слід виділити економічні кризи, поширення пандемії Covid-19 та війну. Більш наглядно ситуацію характеризують показники, зведені нами у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Показники, що характеризують діяльність підприємств у період 2019–2023 років (узагальнено на основі [22–27])

Показники	Період дослідження				
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кількість діючих підприємств, од.	380597	373822	370834	261924	307852
Кількість зайнятих працівників на підприємствах, тис. осіб	6407,5	6366,1	6391,7	5382,4	5052,3
Обсяг виробленої продукції, млрд. грн	6301,4	6508,2	8570,5	7642,5	8884,8
Обсяг реалізованої продукції, млрд. грн	9841,1	10273,2	13867,0	11399,0	13934,2
Прибуток до оподаткування підприємств, млрд. грн	869,6	674,0	1266,5	724,7	1053,6
Питома вага підприємств, які отримали збиток, до їх загальної кількості, %	26,0	28,6	26,7	33,9	28,9

Аналіз динаміки наведених у таблиці показників показав, що вплив поширення пандемії Covid-19 у 2020 році призвів до скорочення кількості діючих підприємств, зайнятих на них працівників, отримуваного ними прибутку до оподаткування та зростання питомої ваги підприємств, які отримали збиток.

Водночас, поширення повномасштабної військової агресії зі сторони росії призвело до суттєвого загострення кризових явищ в діяльності більшості підприємств України, незалежно від масштабів їхньої діяльності, наявної організаційно-правової форми чи можливостей залучення ресурсів для розвитку. Усі без винятку показники зазнали суттєвого погіршення, а питома вага підприємств, які отримали збиток відносно їх загальної кількості зросла з 26,7% у 2021 році до 33,9% у 2022 році. Втрачено близько 7 млн робочих місць, промислові підприємства скоротили виробництво на 34%, будівельні підприємства – на 47%, суттєвого пошкодження зазнала транспортно-логістична система країни [28, с. 124]. «Для економіки України негативним наслідком стало різке збільшення боргу державного сектору, що пов’язано з перерозподілом видатків на військові потреби, тому для повного виконання функцій держави та скорочення надходжень бюджету доводиться залучати

кредитні кошти» [29]. Окрім зазначеного, більше 50% власників бізнесу заявили про необхідність його трансформації (часткової чи повної), 31% підприємств зазнав релокації [30, с. 28-29]. В той же час, Національним інститутом стратегічних досліджень постійно розглядаються можливості використання інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні [31].

Також слід відзначити, що на стан підприємств додатково вплинули й внутрішні фактори, серед числа яких найчастіше зустрічаються недостатня ліквідність, прорахунки в фінансово-інвестиційній політиці, критичний знос основних засобів, надмірні позики, низький рівень маркетингу.

Як результат, це викликає появу значної кількості криз, до числа найбільш поширених з них, як відзначається в наукових публікаціях [1; 16], слід віднести кризи збуту, виробничо-технологічні, фінансові, організаційні та кризи управління персоналом. Відтак, як відзначає Мурована Т., «актуальним в умовах війни є використання підприємствами стратегії антикризового управління: пошук шляхів адаптації до проблем, пов'язаних із постачанням електроенергії, оптимізація витрат, налагодження ефективної комунікації із працівниками з метою підтримання рівня зайнятості та збереження активності на ринку праці» [32].

Вище перелічене підкреслює необхідність формування системи антикризового управління на підприємствах України. Серед числа учених, які займались вивченням особливостей її формування, слід виділити таких як Кривов'язюк І. В. [1], Прокопишин О. С. [20], Івченко Є. А. і Мартинов А. А. [21], Шмідт Б. [33], Маховка В. М. [34], Далик В. П. та ін. [35], Шарапов В. [36], Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. [37], Розмислова М. [38]. Незважаючи на досить грунтовний розгляд досліджуваної проблематики, автори не розкрили особливості формування системи антикризового управління на підприємстві в умовах війни.

Як зазначає Шмідт Б., «система антикризового управління підприємницькою діяльністю являє собою комплекс узгоджених елементів, які,

взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств» [33, с. 137].

Система антикризового управління підприємством в умовах війни у взаємодії її складових елементів і забезпечує виконання таких завдань (рис. 1.3).

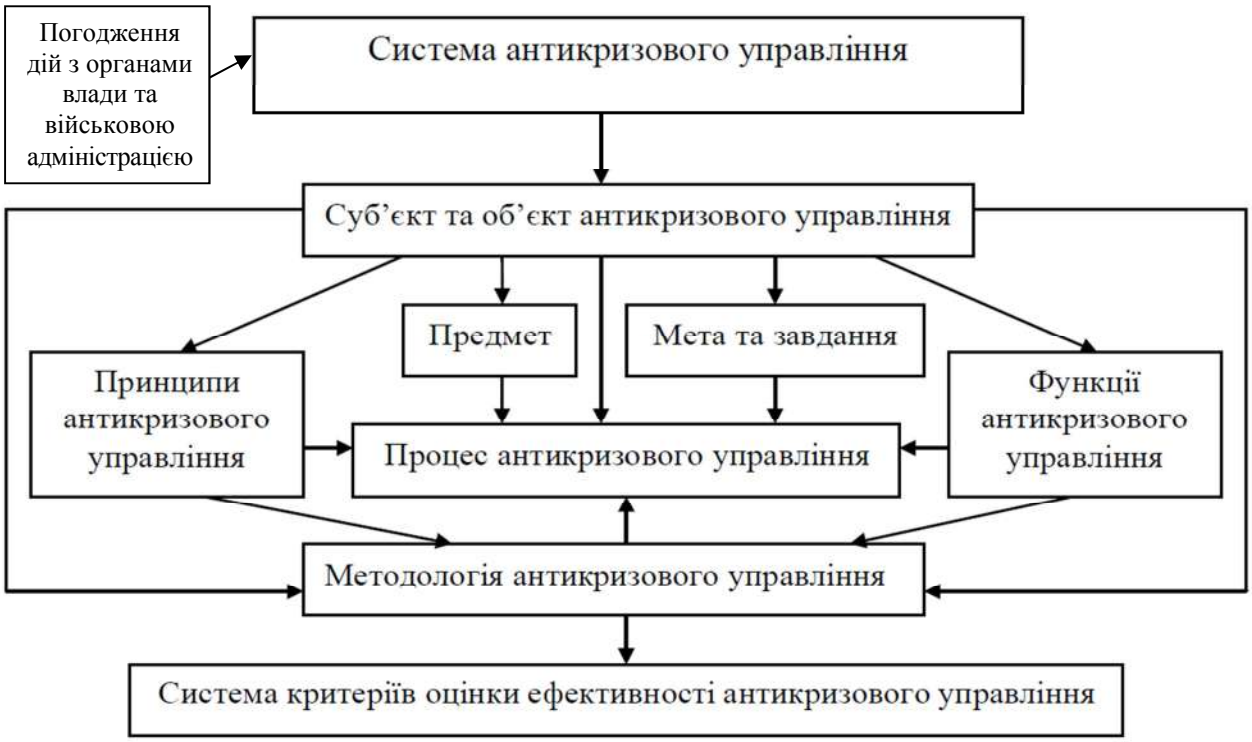

Рисунок 1.3. Система антикризового управління підприємством в умовах війни (уточнено автором на основі [34, с. 103])

Об'єктом антикризового управління виступає множина кризових ситуацій, з якими стикається підприємство в процесі своєї діяльності.

Суб'єктами антикризового управління виступає коло осіб, які зацікавлені в досягненні мети та завдань антикризового управління. До їх числа можуть належати власники підприємства, антикризові менеджери, економісти-фінансисти, учасники у справі про банкрутство, інші зацікавлені сторони. В

умовах війни додаткового погодження дій необхідне з органами влади та військової адміністрації.

Предметом антикризового управління виступають всі можливі фактори та причини, які викликали формування кризових ситуацій та розвиток кризових явищ на підприємстві, включаючи фактор війни.

Мета антикризового управління підприємством зазначалась в п.п. 1.1.

До числа основних завдань системи антикризового управління на підприємстві відносять спостереження за змінами внутрішнього та зовнішнього середовища, розробку заходів протидії змінам зовнішньої вразливості підприємства, прогнозування кризових ситуацій, підвищення ефективності управління в умовах настання криз, розроблення плану дій та негайна реалізація антикризових заходів у разі виникнення кризи на підприємстві, управління процесами виходу з кризової ситуації [35].

Антикризове управління являє собою «процес, спрямований на своєчасне виявлення ознак кризових явищ в діяльності підприємства чи його зовнішньому середовищі для здійснення своєчасних коригувальних управлінських впливів з метою збереження життєстійкого стану» [36, с. 205]. Досяжність його мети та завдань забезпечується шляхом дотримання таких принципів як: «принцип постійної готовності до змін. Постійне реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз дає змогу зміцнювати конкурентну позицію підприємства та підвищувати його потенціал; принцип превентивності дій. Реалізація цього принципу забезпечує ранню діагностику передкризового стану підприємства та своєчасне використання можливостей задля нейтралізації кризи та використання її на власну користь; швидкість реагування на кризові явища в діяльності підприємства. Що раніше будуть включені антикризові механізми по кожному виявленому кризовому явищу, то більшими є можливості щодо відновлення порушеної рівноваги господарської діяльності підприємства; диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства; адекватність реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги; повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства

з кризового стану; використання в разі необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутству. Якщо загроза банкрутства діагностована лише на пізній стадії і має катастрофічний характер, а механізми внутрішньої її реалізації не дають змоги досягти необхідного ефекту щодо відновлення рівноваги підприємства, воно повинне ініціювати свою санацію, вибравши для цього найбільш ефективні її форми; принцип виняткової агресивності. Конкуренти повинні відчувати, що підприємство у будь-який момент часу готове завдати їм шкоди, що посилює ризиковість їхніх дій та знижує здатність опиратись змінам» [1, с. 203].

Антикризове управління передбачає здійснення функцій, які пропонуємо розділяти на загальні, додаткові та взаємопов'язуючі. Під загальними функціями вважатимемо такі, реалізація яких виступає основою для здійснення антикризового управління як управлінського процесу загалом (до їхнього числа доцільно віднести такі як планування, організація, мотивація, контроль). Наявність додаткових функцій зумовлена самою специфікою антикризового управління як процесу, що передбачає необхідність аналізу середовища, що спричиняє появу криз (аналітична функція), діагностику рівня їх загрози для підприємства (діагностична функція), прогнозування зміни впливу кризових явищ (прогностична функція), швидке реагування на виникнення криз шляхом розробки та впровадження антикризових заходів (регулююча функція), встановлення цілей та розробка заходів антикризового характеру залежно від ступеня прояву кризового стану (цільова функція), а також збирання, нагромадження, обробка, узагальнення та фіксація аналітичної інформації (облікова функція). Суть взаємопов'язуючих функцій визначається у формуванні взаємозв'язку між загальними та додатковими функціями, маючи на меті забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. До числа таких функцій слід відносити прийняття рішень, комунікативну функцію та функцію координування.

Методологія антикризового управління, відтак, являє собою систему принципів і функцій, які охоплюють весь процес управління та в сукупності

забезпечують досягнення цілей та завдань антикризової політики підприємства. Більш детально методи діагностики кризового стану та система критеріїв та показників оцінки ефективності антикризового управління підприємством в умовах війни буде розглянуто в наступному пункті.

При вивченні питання організації системи антикризового управління підприємством, як відзначають Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В. і Салоїд С. В., важливо виходити за межі його традиційного розуміння «як системи заходів націлених на подолання нестабільних станів у короткостроковій перспективі в кризових умовах функціонування конкретного підприємства в конкретний період часу, до більш розширеного поняття, а саме як комплексної системи забезпечення стабільного функціонування та розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища та дії об'єктивного фактору економічної невизначеності, що передбачає налагодження ефективної системи прогнозування, нейтралізації та протидії існуючим або потенційним загрозам у різних часових перспективах» [37, с. 17]. Це дозволить забезпечити фінансову стійкість та стабільність розвитку підприємства.

Водночас, при формуванні системи антикризового управління на підприємствах слід враховувати й проблеми, що перешкоджають їх впровадженню: складність прогнозування виникнення кризових явищ, невідповідність діючого інструментарію антикризового управління існуючим в Україні умовам, постійна поява нових факторів впливу, що зумовлюють необхідність адаптації системи антикризового управління до нових умов, відсутність дієвої системи державного регулювання в сфері антикризового управління підприємств та ін. [38].

Формування системи антикризового управління потребує розробки методології діагностики ступеня загрози виникнення кризового стану на підприємстві, визначення системи критеріїв і показників, що допоможуть зробити цей процес максимально ефективним й таким, що забезпечить розробку ефективних антикризових заходів.

1.3. Методичні засади діагностики доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни

Обгрунтованість управлінських рішень щодо доцільності запровадження антикризового управління підприємством значною мірою залежить від того, наскільки адекватно проаналізовано загальний економіко-фінансовий стан підприємства, підібрано методи діагностики ступеня загрози виникнення кризового стану на підприємстві, запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності управління підприємством в умовах війни.

Питанням методичного забезпечення аналізу економіко-фінансового стану підприємств присвячено дослідження таких науковців як Ащаулова М. П., Головко А. Ю., Чуб В. О., Малій О. Г. [39], Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. [40], Антипенко Н. В., Кушнір А. С. [41], Адлер О. О., Лесько О. Й. [42]. Вивчення доцільності застосування та розроблення методичних засад діагностування кризового стану підприємств розкрито в наукових доробках таких сучасних учених як Стащук О., Шостак Л., Булик Д. [43], Кривов'язюк І. В. [44; 45], Чикуркова А. Д. [46], Костіна О. М., Майборода О. Є. [47], Погорєлов Д. [48]. Методологію оцінювання ефективності управління підприємств в умовах війни вивчали Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. [49], Кучеренко С. К. [50], Дашутіна Л. О. [51]. Загалом ученими зазначені питання опрацьовано на належному методичному рівні, проте застосовувати їх комплексно, рівно як і їх результати для вивчення доцільності запровадження антикризового управління підприємствами в умовах війни ніким не пропонувалось.

В рамках методичного забезпечення аналізу економіко-фінансового стану підприємств «для покращення процесу аналізу фінансового стану підприємства необхідно удосконалювати інформаційне забезпечення, через впровадження нових форм управлінських звітів; методичне забезпечення, через розробку методик прогнозування фінансового стану підприємства» [39, с. 60]. Основну увагу при цьому рекомендовано зосереджувати на результатах аналізу узагальнюючих показників діяльності, а також на результатах коефіцієнтного

аналізу фінансового стану підприємств [40–42]. Найбільш поширеним для отримання результатів дослідження є застосування табличного та аналітичного методів, коефіцієнтного аналізу та узагальнення. Моделі розрахунку показників економіко-фінансового стану підприємств подано в додатку А.

При проведенні діагностики кризового стану підприємства науковцями пропонується: здійснювати поглиблений аналіз факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє розробити способи запобігання банкрутству [43]; застосовувати дискримінантні моделі, які маючи такі переваги як «висока реалістичність отриманих результатів; доступність інформації для розрахунку індикаторів завдяки її відображенню в основних формах фінансової звітності та загальнодоступних сайтах державних інститутів; достовірність діагнозів, отриманих від використання моделі; зручність у застосуванні» [44], забезпечують належний моніторинг економічних змін і впливу рішень менеджерів на результати діяльності; використовувати широко відомі інтегральні моделі, зокрема «Z – рахунок Альтмана, показник платоспроможності Конана і Гольдера, модель Спрінгейта, тест на ймовірність банкрутства Лису, 4-факторна модель Таффлера» [45–48], схиляючись до необхідності застосування комплексного підходу для діагностики кризового стану підприємства та загрози банкрутства. Перелік моделей та особливості розрахунку за ними кризового стану підприємства та загрози банкрутства подано нами в додатку Б.

Для оцінки ефективності управління підприємством науковцями застосовуються наступні методичні підходи: комплексний підхід на основі інтегральної оцінки, що враховує такі складові ефективності управління як фінансово-економічна, техніко-технологічна, трудова, партнерська, іміджево-брендова, продуктова, адміністративна та корпоративного управління [49]; комплексний підхід, що базується на побудові «моделі множинної регресії показників ефективності систем управління підприємств та межі змінювання їхніх параметрів, що створює можливості підприємств використати результати дослідження в інтересах оцінювання власних систем управління» [50, с. 50].

Враховуючи особливості аналізованих методичних підходів, пропонуємо з метою отримання кращих результатів застосовувати авторську методику діагностики доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни (рис. 1.4).

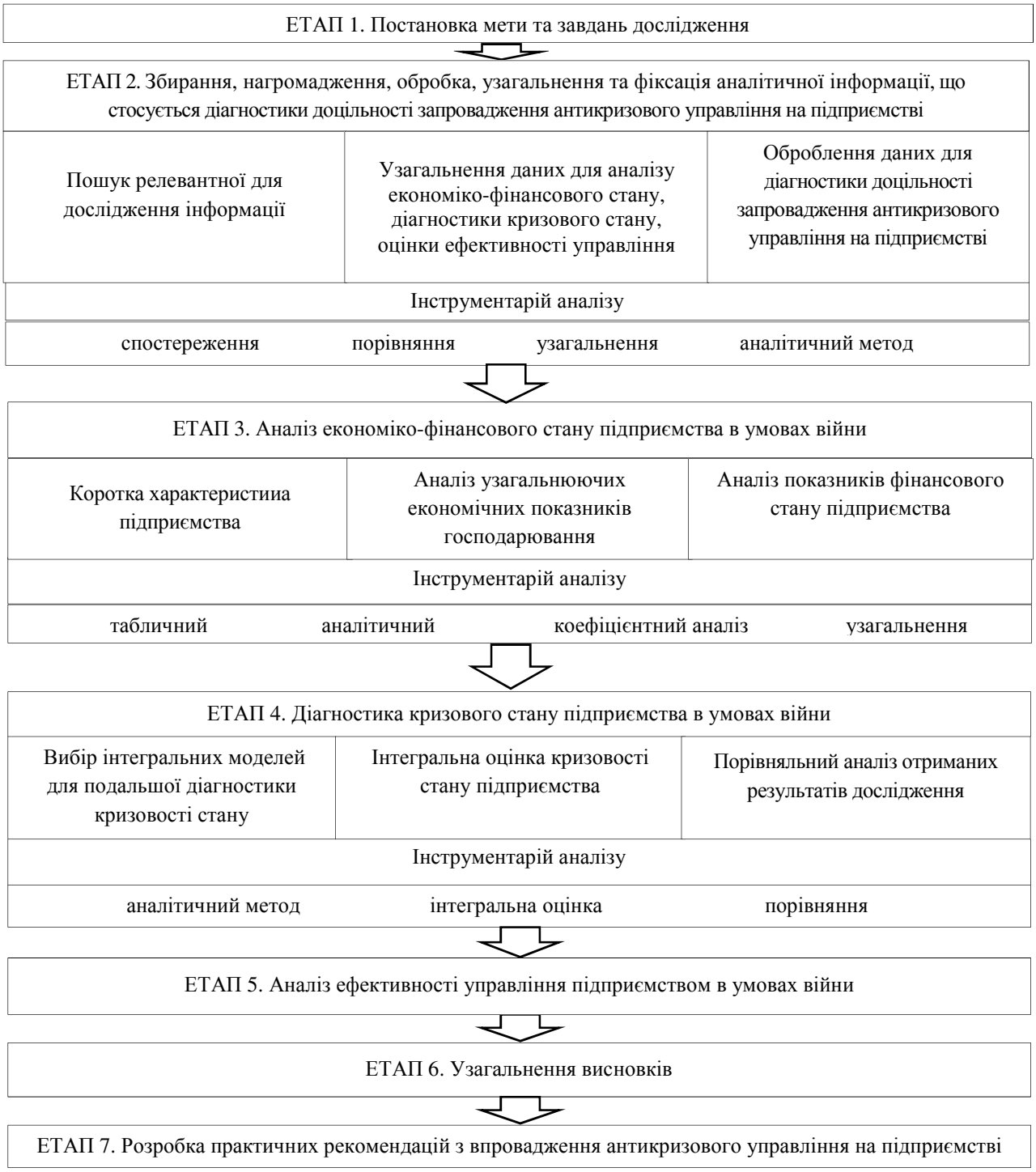

Рисунок 1.4. Методика діагностики доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни

На І етапі визначається мета та коло завдань дослідження.

На ІІ етапі пропонованої методики на основі результатів спостережень відбувається збирання, нагромадження, обробка, узагальнення та фіксація аналітичної інформації, з метою подальшого застосування для отримання результатів дослідження.

На ІІІ етапі робляться проміжні висновки щодо економічної та фінансової ситуації на підприємстві, а також щодо кризовості його стану за допомогою аналітичного методу та коефіцієнтного аналізу, шляхом узагальнення даних.

На IV етапі реалізується діагностика кризового стану підприємства, а адекватність вибору моделей його оцінювання визначається шляхом порівняння загальної точності класифікації передбачення банкрутств.

На V етапі здійснюється аналіз ефективності управління підприємством на основі одного із відомих комплексних підходів.

На VI етапі здійснюється узагальнення висновків за результатами проведеної діагностики.

На VII етапі розробляються практичні рекомендації з впровадження антикризового управління на досліджуваному підприємстві.

Запропонована методика діагностики доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни сприяє формуванню бази даних для розкриття управлінської ситуації на підприємстві та подальшого прийняття на цій основі обгрунтованих антикризових рішень.

Таким чином, поглиблення теоретико-методичних засад запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни дозволило поглибити сутнісне наповнення поняття «антикризове управління», уточнити його загальну характеристику, визначити особливості формування системи антикризового управління в умовах війни та розвинути методичні засади діагностики доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «СКФ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Аналіз загального економіко-фінансового стану ПрАТ «СКФ Україна»

Для подальшої діагностики доцільності запровадження антикризового управління нами було обрано такий об’єкт дослідження як потужне промислове підприємство України – ПрАТ «СКФ Україна», яке розташоване у Волинській області. Підприємство з самого початку свого існування займається виробництвом підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів. Дане підприємство суттєво постраждало від ведення бойових дій – у серпні 2023 року в один з його провідних цехів поцілили рашистські ракети, в результаті чого постраждало не тільки обладнання, але й мали місце людські жертви.

Метою дослідження в межах аналітичного розділу даної роботи виступає вивчення доцільності запровадження антикризового управління на ПрАТ «СКФ Україна» в умовах війни.

Завданнями дослідження є виявити загрози у економіко-фінансовому стані досліджуваного підприємства, визначити чи загрожує йому кризовий стан або банкрутство, а також наскільки ефективним є управління господарськими процесами.

Для досягнення мети та завдань дослідження здійснюємо збирання, нагромадження, обробку, узагальнення та фіксацію аналітичної інформації, яка виступає вихідними даними для подальшого аналізу та діагностики стану ПрАТ «СКФ Україна». Первинними даними дослідження виступає фінансова звітність підприємства, яку зведено у додатку В. Для її узагальнення використано дані сайту SKF Group [53] та підприємства [54].

Коротка характеристика підприємства. Визначимо, найбільш важливі, на нашу думку, характеристики досліджуваного підприємства. «Приватне акціонерне товариство «СКФ Україна», яке входить в корпорацію SKF, є єдиним в Україні виробником роликових конічних підшипників та компонентів до них. Підприємство є потужним постачальником конічних підшипників для конвеєрних заводів–лідерів-виробників автомобільної техніки Європи, Америки та Азії, а також надійним постачальником компонентів (кілець після токарної обробки та роликів) для заводів корпорації SKF. Успіх підприємства забезпечують сучасні технології та прогресивні моделі управління бізнесом (Six Sigma, Business Excellence тощо), що дозволяє ефективно вирішувати поточні проблеми та з впевненістю слідувати шляхом розвитку в майбутнє. Впроваджена на заводі система забезпечення якості у виробництві відповідно до вимог IATF 16949:2016 гарантує дотримання вимог технологічних процедур на усіх етапах виробництва - від закупівлі матеріалів до відвантаження готової продукції споживачеві» [54].

Дані про підприємство відобразимо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Дані про досліджуване підприємство [55]

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «СКФ Україна»
Скорочене найменування	ПрАТ «СКФ Україна»
Код за ЄДРПОУ	05745160
Юридична адреса	вулиця Виробнича, буд. 34, м. Луцьк, Волинська обл., 43017, Україна
Банк, що обслуговує емітента за поточним рахунком	ПуАТ «КБ «Приватбанк» МФО – 303440
Основний вид діяльності (за КВЕД)	28.15. Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів.

ПрАТ «СКФ Україна» є правонаступником майнових і немайнових прав та обов’язків, в тому числі пов’язаних із володінням, користуванням та розпорядженням товарними знаками підприємств групи SKF.

Аналіз узагальнюючих економічних показників господарювання. За даними фінансової звітності підприємства побудуємо аналітичну таблицю 2.2, в яку зведено основні показники його господарювання.

Таблиця 2.2. – Узагальнюючі економічні показники господарювання ПрАТ «СКФ Україна» за 2019–2023 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відносне відхилення, %			
						2020 до 2019 рр.	2021 до 2020 рр.	2022 до 2021 рр.	2023 до 2022 рр.
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1636043	1451257	1980540	1708310	1340754	-11,29	36,47	-13,75	-21,52
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1494849	1231128	1637087	1466394	1258750	-17,64	32,97	-10,43	-14,16
Валовий прибуток, тис. грн.	141194	220129	343453	241916	82004	55,91	56,02	-29,56	-66,10
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-80554	74750	103632	18467	-217789	192,79	38,64	-82,18	-1279,34
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	1583175	1339055	1969351	1691247	1677387	-15,42	47,07	-14,12	-0,82
Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	1292	1093	1130	1121	895	-15,40	3,39	-0,80	-20,16
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1225,37	1225,1	1742,8	1508,7	1874,2	-0,02	42,26	-13,43	24,23
Середньомісячна зарплата 1 працівника, грн.	15472	16296	20763	22023	27836	5,33	27,41	6,07	26,40
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	689835	830304,5	999416	1069211	1115914	20,36	20,37	6,98	4,37
Фондовіддача, грн./грн.	2,23	1,61	1,97	1,58	1,50	-27,80	22,36	-19,80	-5,06
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	715857	733717	767275	863766	811414	2,49	4,57	12,58	-6,06
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	326467	425953	318714	379461	180111	30,47	-25,18	19,06	-52,54
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	295228	335921	371434	513703	397748	13,78	10,57	38,30	-22,57

Аналіз узагальнюючих показників господарської діяльності ПрАТ «СКФ Україна» виявив, що в період поширення пандемії Covid-19 (2020 р.) порівняно з попереднім періодом (2019 р.) спостерігається значне скорочення обсягів виробленої продукції (на 15,42%), виручки від реалізації продукції (на 11,29%), суттєве скорочення середньоспискової чисельності працюючих (на 15,40%). Проте, є й позитивні моменти: валовий прибуток збільшився на 55,91%, а чистий фінансовий результат – на 192,79%, збільшилась вартість основних і оборотних засобів. Негативними моментами також слід відзначити зниження ефективності використання основних засобів, незначне скорочення продуктивності праці персоналу, перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською.

У післяковідному періоді (2021 р. порівняно з 2020 р.) абсолютно усі показники зазнали суттєвого покращення значень: обсяги виробленої продукції зросли на 47,07%, виручка від реалізації продукції зросла на 36,47%, причому таке зростання відбувалось швидшими темпами а ніж зростання собівартості реалізованої продукції, що є вкрай позитивно, валовий прибуток збільшився на 56,02%, а чистий фінансовий результат – на 38,64%, середньоспискова чисельність працюючих збільшилась на 3,39%, суттєво зросла продуктивність праці персоналу, зросла вартість основних і оборотних засобів, ефективність використання основних засобів, спостерігається перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською.

Повномасштабне вторгнення російських загарбників на територію України та подальше проголошення воєнного стану, ведення війни призвели до тотального погіршення практично усіх економічних показників господарювання ПрАТ «СКФ Україна». Так, у 2022 та 2023 роках порівняно з попереднім періодом щороку скорочувались обсяги товарної та реалізованої продукції, валового та чистого прибутку, середньоспискової чисельності персоналу, фондовіддачі та кредиторської і дебіторської заборгованостей. Єдиними позитивними моментами лишається зростання обсягів середньомісячної заробітної плати, вартості основних засобів, суттєве

перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською. Також слід відзначити, що у 2023 році підприємство отримало суттєві економічні збитки від здійснюваної діяльності у розмірі 217789 тис. грн.

Загалом можна стверджувати, що виявлені тенденції свідчать про наявність передкризового стану на підприємстві, а якщо ситуація буде змінюватись у гіршу сторону й надалі – то, напевне, й банкрутства.

Для кращого вивчення ситуації проаналізуємо показники фінансового стану підприємства.

Аналіз показників фінансового стану ПрАТ «СКФ Україна». Аналіз будемо проводити, скориставшись даними фінансової звітності підприємства, наведеними у додатку В, а також моделями розрахунку показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та прибутковості діяльності.

Для розрахунку показників ліквідності скористаємось вихідними даними, зведеними в додатку Г. На рисунку 2.1 нами представлена графічна інтерпретація тенденцій зміни значень даних показників.

Аналіз динаміки показників ліквідності майна ПрАТ «СКФ Україна» показав, що воно з часом почало втрачати свою здатність швидко обертатись на готівку. Так, значення коефіцієнта абсолютної ліквідності з 2019 р. по 2022 р. знижувалось і перетнуло позначку критично можливого нормативного рівня (0,2…0,35), проте вже у 2023 р. цей показник поліпшив своє значення. Значення коефіцієнта критичної ліквідності, починаючи з 2020 р. має стійку тенденцію до зниження та в 2023 р. сягнуло значно нижче критичного рівня та становило 0,45. Те ж саме можна сказати й про динаміку коефіцієнта покриття, значення якого спадали впродовж усього досліджуваного періоду, наприкінці якого поточна ліквідність підприємства досягнула критичного рівня (1,5…2,5). По суті, можна стверджувати, що підприємство практично втратило здатність розраховуватись за свої поточні боргові зобов’язання відстроченням їх виконання, готівковими коштами чи оборотними активами в цілому.

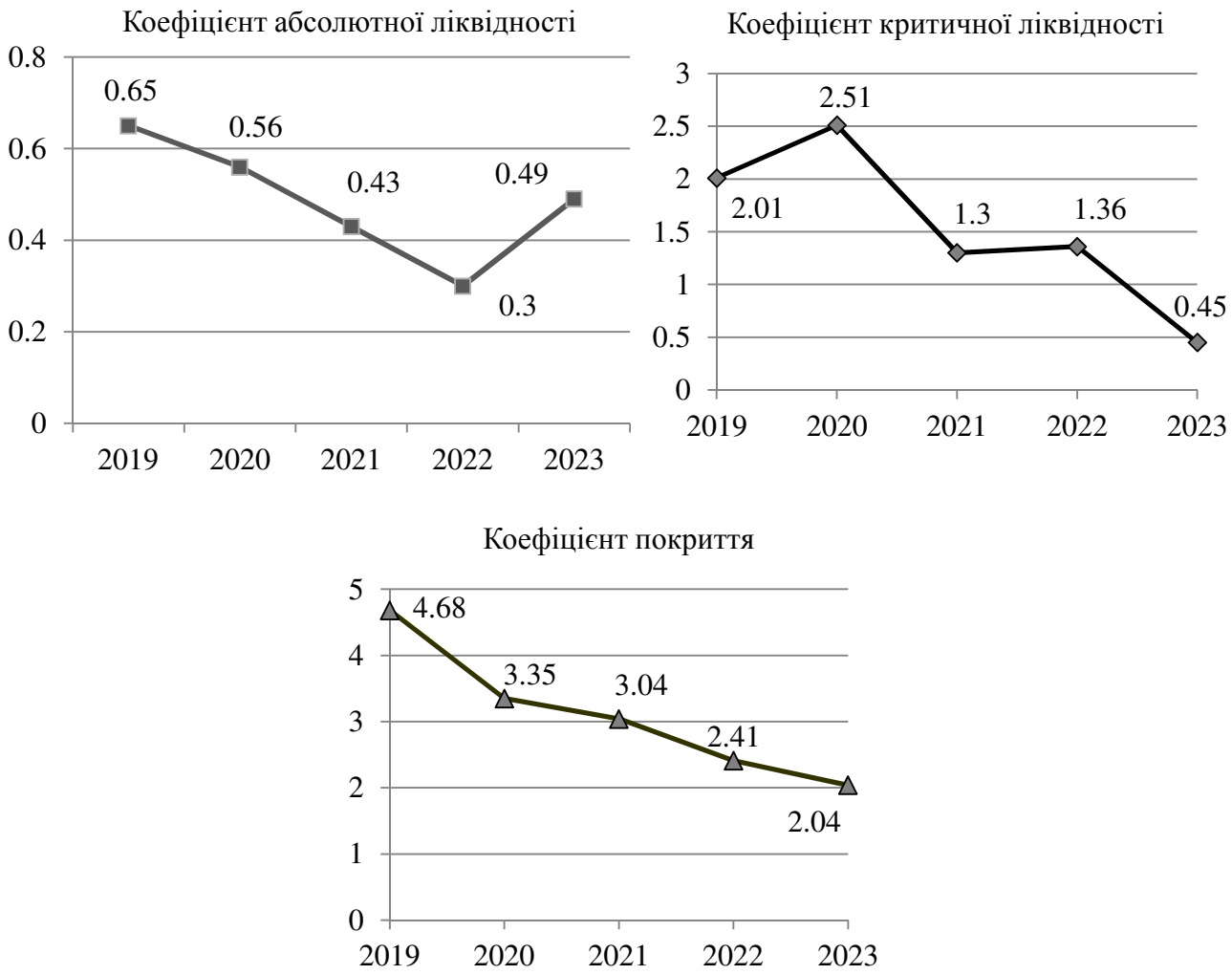

Рисунок 2.1. Динаміка показників ліквідності ПрАТ «СКФ Україна»

Аналіз фінансової стійкості підприємства будемо проводити, спираючись на дані його фінансової звітності (додаток В). На рисунку 2.2 нами подано графічну інтерпретацію тенденцій зміни значень показників фінансової стійкості за розрахунками, що представлено в додатку Г.

Аналізуючи динаміку показників фінансової стійкості підприємства бачимо, що має місце незначне втрачання фінансової стійкості впродовж 2019-2023 рр. Так, показник фінансової незалежності знизився з 0,77 у 2019 р. до 0,70 у 2023 р., що демонструє зниження частки власного капіталу в сукупності активів, якими розпоряджається чи може залучити підприємство. Маневреність власного капіталу та фінансова незалежність капіталізованих джерел також втратили свою стійкість.

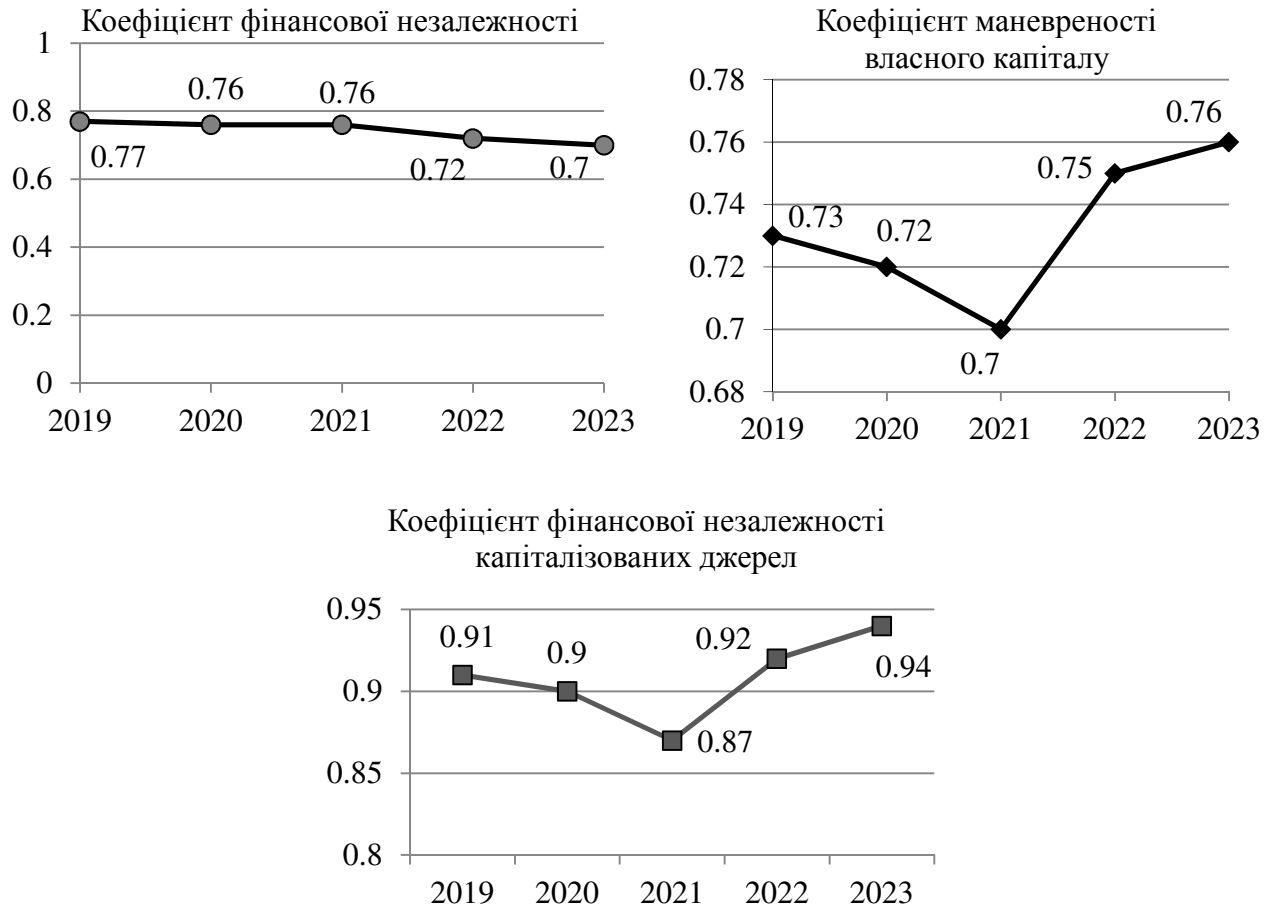

Рисунок 2.2. Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «СКФ Україна»

Аналіз динаміки показників ділової активності будемо проводити, також скориставшись даними фінансової звітності підприємства, наведеними у додатку В. Використовуючи дані аналітичної таблиці Г.4, представленої в додатках, а також дані таблиці Г.5, де зведено розраховані показники ділової активності, подамо графічну інтерпретацію тенденцій зміни значень показників ділової активності ПрАТ «СКФ Україна» (рис. 2.3).

Аналіз показників ділової активності підприємства у досліджуваному періоді виявив, що найкращий стан їх характеризує в 2021 р. Проте, однозначно стверджувати про даний факт не буде правильно, адже стосується не усіх показників. Найнижчих значень більшість показників набуває у 2023 р. Також слід підкреслити доволі низькі значення оборотності активів, основних і оборотних засобів.

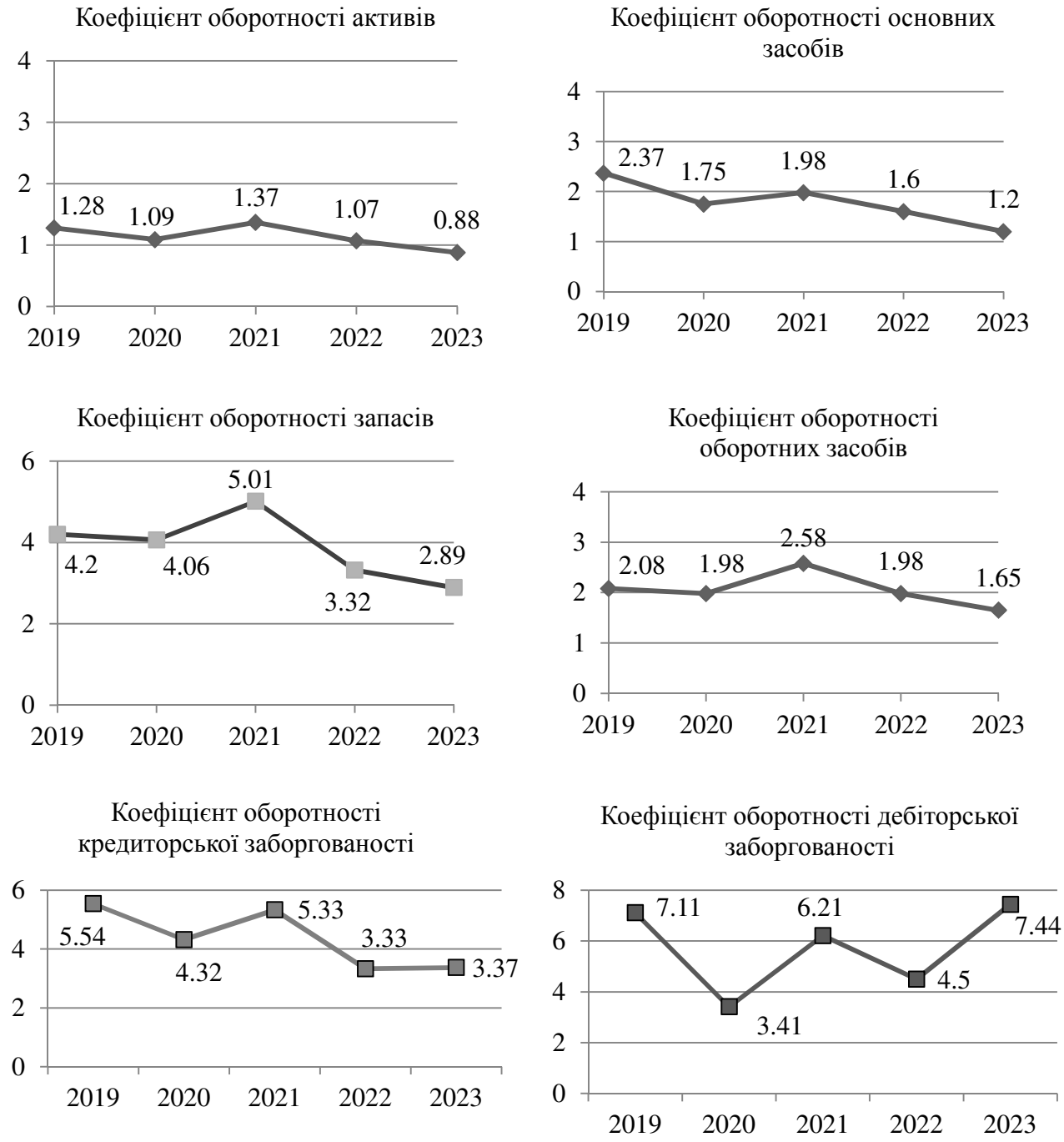

Рисунок 2.3. Динаміка показників ділової активності ПрАТ «СКФ Україна»

Найбільший негативний вплив на динаміку аналізованих показників, на нашу думу, мали такі чинники як COVID-19 та війна.

Для будь-якого підприємства надзвичайно важливе значення має динаміка показників рентабельності його діяльності, адже демонструє ступінь її ефективності.

На рисунку 2.4 зведено динаміку показників рентабельності діяльності ПрАТ «СКФ Україна», вихідні дані та розраховані значення яких подано в додатку Г.

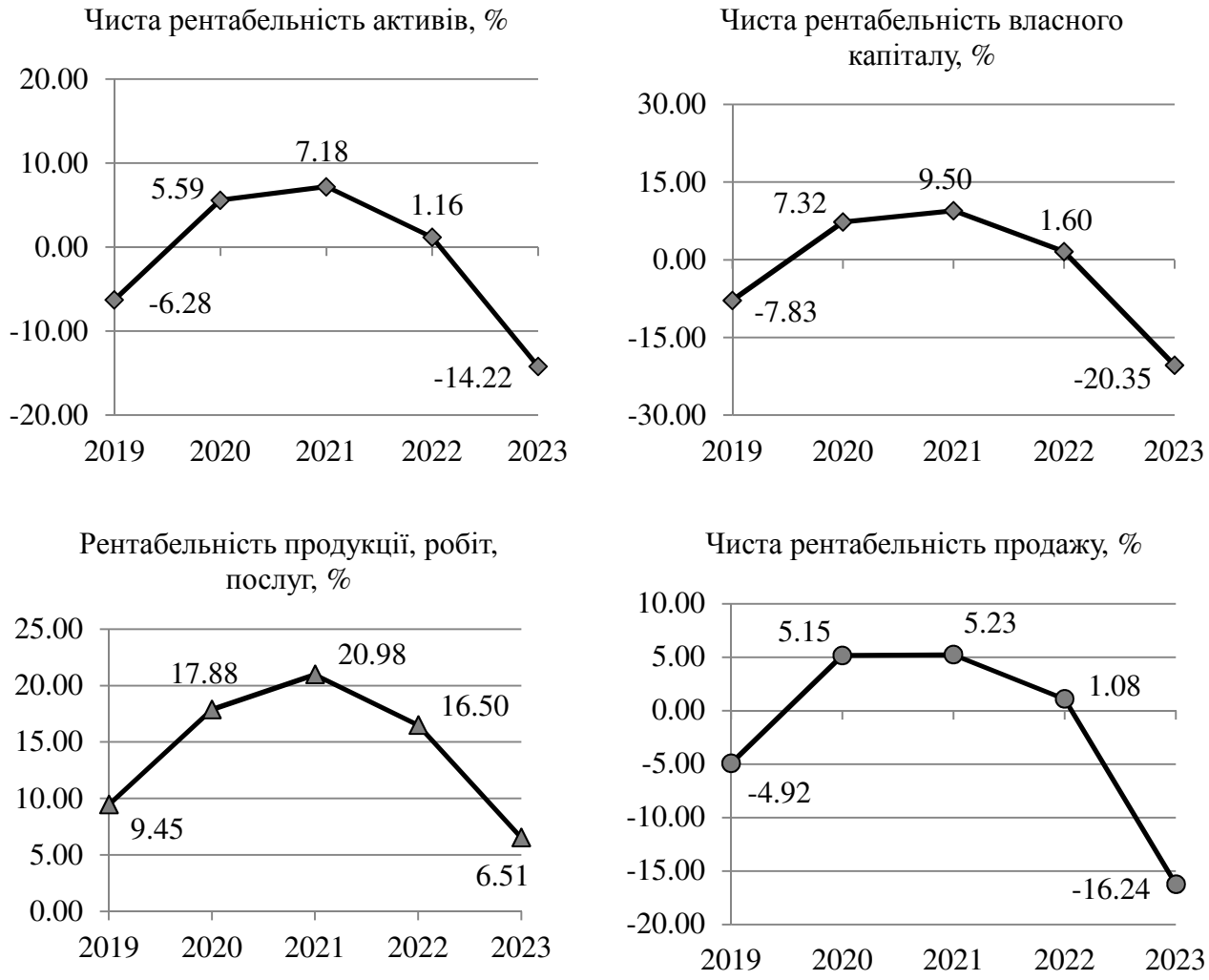

Рисунок 2.4. Динаміка показників рентабельності діяльності ПрАТ «СКФ Україна»

Аналіз динамізму значень показників рентабельності діяльності досліджуваного підприємства демонструє в період з 2019 р. до 2021 р. висхідну динаміку, яка свідчить про підвищення ефективності використання активів, власного капіталу, а також прибутковості виробництва продукції та її реалізації. В період з 2021 р. по 2023 р. спостерігаємо різке зниження значень показників рентабельності діяльності, що значною мірою зумовлено поширенням пандемії COVID-19 та війною в Україні.

Таким чином, в процесі аналізу економіко-фінансового стану ПрАТ «СКФ Україна» в період 2019–2023 рр. нами було виявлено наступні проблеми:

– різке скорочення чистого доходу від реалізації продукції, валового та чистого фінансового результатів від здійснюваної діяльності, що зумовлено повномасштабним вторгненням російських загарбників на територію незалежної України та подальшою затяжною війною, що триває й досі;

– бомбардування підприємства у серпні 2023 р. призвело до часткової зупинки ряду виробництв, звільнення частини персоналу в зв'язку із скороченням виробництва продукції та мобілізаційними заходами;

– існуючий фінансовий стан підприємства слід оцінювати як передкризовий, про що свідчить динаміка показників ліквідності та рентабельності діяльності, отримання підприємством у 2023 р. збитків на суму 217789 тис. грн.

Для підтвердження чи спростування отриманих попередніх висновків доцільним є проведення оцінювання загрози кризового стану підприємства на основі інтегральних моделей.

2.2. Діагностика кризового стану ПрАТ «СКФ Україна»

Для здійснення діагностики кризового стану підприємства вчені, як правило, пропонують застосовувати інтегровані моделі банкрутства Альтмана, Спрінгейта, Таффлера, Лиса та інші [45–48]. Проте, цього може бути недостатньо, адже такі моделі, крім того, що мають обмежене застосування для тих економік, в умовах яких вони розроблені, також базуються на використанні досить обмеженої кількості фінансових індикаторів.

Відтак, це вимагає застосування комплексної діагностики кризового стану підприємства, яка буде враховувати різні параметри: виробничої, фінансової, управлінської складових, персонал, збут і т.д. Доповнити таку діагностику доцільно перевіркою на ступінь загрози банкрутства.

Для діагностики кризового стану ПрАТ «СКФ Україна» серед числа показників, які здатні швидко сигналізувати про зміни його стабільності, виділимо: для підсистеми «Виробництво» – коефіцієнт придатності основних засобів, рентабельність основних засобів, показники матеріаловіддачі та фондовіддачі; для підсистеми «Збут» – чисту рентабельність продажу, коефіцієнт оборотності оборотних активів; для підсистеми «Кадри» – продуктивність праці, чисельність персоналу, показник фондоозброєності; для підсистеми «Фінанси» – коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт маневреності власного капіталу; для підсистеми «Управління» – чиста рентабельність активів, чиста рентабельність власного капіталу, чистий прибуток, валовий прибуток на гривню адміністративних витрат. Наведені показники нами узагальнено в аналітичній таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Зведені дані показників діагностики кризового стану ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Виробництво					
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,507	0,561	0,528	0,474	0,439
Рентабельність основних засобів, %	-11,68	9,00	10,37	1,73	-19,52
Матеріаловіддача, грн	1,47	1,71	1,57	1,50	1,69
Фондовіддача, грн/грн	2,23	1,61	1,97	1,58	1,50
Збут					
Чиста рентабельність продажу, %	-4,92	5,15	5,23	1,08	-16,24
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,08	1,98	2,58	1,98	1,65
Кадри					
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1225,37	1225,1	1742,8	1508,7	1874,2
Чисельність персоналу, осіб	1292	1093	1130	1121	895
Фондоозброєність, тис. грн/особу	533,93	759,66	884,44	953,80	1246,83
Фінанси					
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,77	0,76	0,76	0,72	0,70
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,68	3,35	3,04	2,41	2,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,73	0,72	0,70	0,75	0,76
Управління					
Чиста рентабельність активів, %	-6,28	5,59	7,18	1,16	-14,22
Чиста рентабельність власного капіталу, %	-7,83	7,32	9,50	1,60	-20,35
Чистий прибуток, тис. грн	-80553	74750	103632	18467	-217789
Валовий прибуток на 1 грн адміністративних витрат, грн.	2,67	4,71	6,33	4,27	1,43

Попереднє аналізування показників, які здатні сигналізувати про настання кризового стану досліджуваного підприємства, дозволив виявити, що:

– стан ПрАТ «СКФ Україна» наприкінці періоду значно погіршився, про що сигналізують окремі показники в межах кожної з його підсистем;

– про наявність кризових тенденцій сигналізують зниження придатності та рентабельності основних засобів (підсистема «Виробництво»), падіння чистої рентабельності продажу та низький рівень оборотності оборотних активів (підсистема «Збут»), скорочення чисельності персоналу (підсистема «Кадри»), зниження значень показників фінансової незалежності та маневреності власного капіталу, а також поточної ліквідності – до критичного рівня значень (підсистема «Фінанси»), катастрофічне зниження чистої рентабельності активів і власного капіталу, збитковість діяльності, значне скорочення віддачі управлінського персоналу (підсистема «Управління»).

Значення показників, наведених у табл. 2.3 підлягають стандартизації (її результати зведено в додатку Д), ваги критеріїв та їхніх показників ми встановлювали, використовуючи підхід Фішберна [56] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. – Ваги критеріїв та показників діагностики кризового стану ПрАТ «СКФ Україна»

Критерії	Вага критеріїв	Показники діагностики кризового стану	Вагові коефіцієнти
1. Стан підсистеми «Виробництво»	0,267	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,25
		Рентабельність основних засобів	0,25
		Матеріаловіддача	0,25
		Фондовіддача	0,25
2. Стан підсистеми «Збут»	0,067	Чиста рентабельність продажу	0,50
		Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,50
3. Стан підсистеми «Кадри»	0,133	Продуктивність праці	0,33
		Чисельність персоналу	0,33
		Фондоозброєність	0,33
4. Стан підсистеми «Фінанси»	0,200	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,33
		Коефіцієнт поточної ліквідності	0,33
		Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,33
5. Стан підсистеми «Управління»	0,333	Чиста рентабельність активів	0,25
		Чиста рентабельність власного капіталу	0,25
		Чистий прибуток	0,25
		Валовий прибуток на 1 грн адміністративних витрат	0,25

Встановлено, що вага критеріїв, які характеризують стан підприємства, розподілена наступним чином: управління (0,333), виробництво (0,267), фінанси (0,200), кадри (0,133) та система збуту (0,067).

В подальшому розраховуємо рівень загрози кризового стану:

$$I_{кс} = \sum k_i \times R_i, \quad (2.1)$$

де $I_{кс}$ – індекс кризовості стану підприємства;

k_i – вага і-того критерію стану підсистеми;

R_i – отримане число, що вираховується як сумарне значення добутку показників, що підлягали стандартизації та їх вагових значень в межах визначених критеріїв встановлення стану підсистеми та ступеня їх вагомості.

Надалі проведемо групування розрахованих значень індексу кризовості стану підприємства. Можливі прояви кризовості стану пропонуємо розподілити наступним чином:

- [0; 0,2) – катастрофічний кризовий стан, потенційне банкрутство;
- [0,2; 0,4) – загрозливий кризовий стан;
- [0,4; 0,6) – посередній кризовий стан;
- [0,6; 0,8) – слабкий кризовий стан;
- [0,8; 1,0] – незначна загроза кризовості стану.

Результати розрахунку індексів кризовості стану підприємства узагальнено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Розраховані індекси кризовості стану ПрАТ «СКФ Україна» протягом 2019–2023 рр.

Рік	Значення показника	Рівень значущості показника
2019	0,491	Посередній кризовий стан
2020	0,685	Слабкий кризовий стан
2021	0,750	Слабкий кризовий стан
2022	0,505	Посередній кризовий стан
2023	0,215	Загрозливий кризовий стан, близький до катастрофічного

Отримані результати демонструють зниження кризовості стану ПрАТ «СКФ Україна» в період з 2019 р. по 2021 р., навіть не зважаючи на вплив поширення пандемії COVID-19. В той же час, початок повномасштабної війни в Україні призвів до часткового згортання виробничих потужностей підприємства та значного погіршення його фінансового стану, що й демонструють отримані значення індексів кризовості стану підприємства.

Також слід уточнити, що отримані значення індексів кризовості стану в різні роки вказують на таке: у 2019 р., коли значення індексу становить 0,491, що характеризує посередній кризовий стан, це вказує на те, що частина показників має незадовільні значення, що призвело в результаті до збитковості діяльності; у 2020–2021 рр. значення індексу зростало та досягло спочатку 0,685, а згодом і 0,750, що вказує на слабкий кризовий стан та, водночас, гарні перспективи для розвитку діяльності підприємства. Всі показники були в межах норми, хоча значення показників поточної ліквідності та зниження придатності основних засобів сигналізували про деякі проблеми в діяльності; у 2022 р. стан підприємства погіршився через повномасштабну війну та зростання загрози для бізнесу, кризовість стану понизилась до посереднього рівня; у 2023 р. підприємство втратило свою стійкість як в економічному, так і фінансовому сенсі, значна частина показників знизилась до критичних значень. Відтак, підприємство став характеризувати загрозливий кризовий стан, близький до катастрофічного (значення індексу становило 0,215).

Маючи таку ситуацію, варто перевірити стан ПрАТ «СКФ Україна» на рівень загрози банкрутства.

Пропонуємо з цією метою скористатись традиційними інтегральними моделями, запропонованими зарубіжними вченими. Адже порівняння точності передбачення банкрутств українських підприємств із застосуванням відомих раніше моделей Е. Альтмана, Спрінгейта, Таффлера (додаток Ж) на користь останніх. А використання дискримінантних моделей чи методу нечітких множин є надто трудомістким у рамках даної роботи та неможливо за браком доступу до першоджерел даних.

Діагностика загрози банкрутства за Альтманом. Для встановлення рівня загрози банкрутства скористаємось 5-ти факторною моделлю, принцип розрахунку за якою наведено нижче:

$$Z = 1,2 \times K_1 + 1,4 \times K_2 + 3,3 \times K_3 + 0,6 \times K_4 + 0,999 \times K_5, \quad (2.2)$$

де K_1 = Робочий капітал / Загальна вартість активів;

K_2 = Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів;

K_3 = Прибуток до оподаткування / Загальна вартість активів;

K_4 = Власний капітал / Поточні зобов'язання;

K_5 = Чистий дохід / Загальна вартість активів.

В тому випадку, якщо $Z \leq 1,8$ – ймовірність банкрутства дуже висока, якщо $1,8 < Z < 2,7$, то висока, якщо $2,71 < Z < 2,9$, то існує можливість загрози банкрутства, якщо ж $Z > 2,91$ і вище – ймовірність банкрутства дуже низька.

Результати проведених розрахунків зведемо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Оцінка ступеня загрози банкрутства ПрАТ «СКФ Україна» за Альтманом

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Загальна сума активів підприємства	1281690	1337141	1444151	1597295	1531855
2. Поточні (оборотні) активи	785826	733717	767275	863766	811414
3. Частка оборотних засобів у активах (К об); [п.2:п.1]	0,613	0,549	0,531	0,541	0,530
4. Нерозподілений прибуток	-80553	74750	103632	18467	-217789
5. Рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком (Кнп); [п.4:п.1]	-0,063	0,056	0,072	0,012	-0,142
6. Прибуток до оподаткування	-78520	98466	138542	36056	-214941
7. Рентабельність активів, обчислена за прибутком від реалізації продукції (Кр); [п.6:п.1]	-0,061	0,074	0,096	0,023	-0,140
8. Власний капітал	1028811	1021567	1090474	1154726	1070376
9. Сума поточних зобов'язань	168003	218800	252189	358265	397748
10. Коефіцієнт покриття за вартістю власного капіталу (Кп); [п.8:п.9]	6,124	4,669	4,324	3,223	2,691
11. Виручка від реалізації	1636043	1451257	1980540	1708310	1340754
12. Віддача всіх активів (Кв); [п.11:п.1]	1,276	1,085	1,371	1,070	0,875
13. Z – показник ймовірності банкрутства	5,395	4,865	5,019	3,742	2,463
Оцінка загрози банкрутства	*Дуже низька*	*Дуже низька*	*Дуже низька*	*Дуже низька*	*Висока загроза банкрутства*

Робимо висновок, що в період 2019–2022 рр. загроза банкрутства є дуже низькою, тоді як у 2023 р. – вже високою, адже значення показника за моделлю Альтмана становить 2,463, що вимагає вивчення ефективності управління ПрАТ «СКФ Україна».

З метою уточнення результатів проведемо оцінку й за іншими моделями.

Діагностика загрози банкрутства за Спрінгейтом. Для оцінювання стану підприємства скористаємось наступною моделлю:

$$Z = 1{,}03 \times X_1 + 3{,}07 \times X_2 + 0{,}66 \times X_3 + 0{,}4 \times X_4, \quad (2.3)$$

де X_1 – власний оборотний капітал / вартість активів;

X_2 – прибуток від операційної діяльності / вартість активів;

X_3 – прибуток до оподаткування / поточні зобов'язання;

X_4 – чистий дохід / вартість активів.

Якщо $Z < 0{,}862$, то ймовірність банкрутства висока, якщо $Z > 2{,}451$, то загроза банкрутства мінімальна і підприємство являється фінансово надійним.

Результати розрахунків представимо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. – Оцінка ступеня загрози банкрутства ПрАТ «СКФ Україна» за моделлю Спрінгейта

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Власний оборотний капітал	617823	514917	515086	505501	413666
2. Активи	1281690	1337141	1444151	1597295	1531855
3. Прибуток від операційної діяльності	-77776	106515	148170	73247	-182644
4. Поточні зобов'язання	168003	218800	252189	358265	397748
5. Прибуток до оподаткування	-78520	98466	138542	36056	-214941
6. Чистий дохід	1636043	1451257	1980540	1708310	1340754
X_1 (п.1/п.2)	0,482	0,385	0,357	0,316	0,270
X_2 (п.3/п.2)	-0,061	0,080	0,103	0,046	-0,119
X_3 (п.5/п.4)	-0,467	0,450	0,549	0,101	-0,540
X_4 (п.6/п.2)	1,276	1,085	1,371	1,070	0,875
$R=1{,}03X_1+3{,}07X_2+0{,}66X_3+0{,}4X_4$	0,512	1,372	1,593	0,961	-0,094
Оцінка загрози банкрутства	Загроза банкрут-ства висока	Загроза банкрут-ства мінімальна	Загроза банкрут-ства мінімальна	Загроза банкрут-ства зростає	Загроза банкрут-ства висока

За моделлю Спрінгейта загроза банкрутства мала місце в 2019 р. і 2023 р., і в останній досліджуваний рік вона була дуже значною. В інші періоди загроза банкрутства була мінімальною.

Діагностика загрози банкрутства за Таффлером. Розрахунки за моделлю здійснюватимемо за формулою:

$$Z = 0{,}53 \times A + 0{,}13 \times B + 0{,}18 \times C + 0{,}16 \times D, \quad (2.4)$$

де A – прибуток від операційної діяльності / короткострокові зобов'язання;

B – оборотні активи / загальна сума зобов'язань;

C – короткострокові зобов'язання / загальна вартість активів;

D – виручка від реалізації продукції / загальна вартість активів.

Якщо Z-рахунок > 0,3 – то в підприємства непогані довгострокові перспективи; якщо < 0,2 – то банкрутство дуже ймовірне.

Розрахунки за даною моделлю зведемо до аналітичної таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Оцінка ступеня загрози банкрутства ПрАТ «СКФ Україна» за моделлю Т. Таффлера

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Прибуток від операційної діяльності	-77776	106515	148170	73247	-182644
2. Короткострокові зобов'язання	168003	218800	252189	358265	397748
3. Оборотні активи	785826	733717	767275	863766	811414
4. Загальна сума зобов'язань	252879	315575	353678	442569	461480
5. Загальна вартість активів	1281690	1337141	1444151	1597295	1531855
6. Виручка від реалізації продукції	1636043	1451257	1980540	1708310	1340754
A (п.1/п.2)	-0,463	0,487	0,588	0,204	-0,459
B (п.3/п.4)	3,108	2,325	2,169	1,952	1,758
C (п.2/п.5)	0,131	0,164	0,175	0,224	0,260
D (п.6/п.5)	1,276	1,085	1,371	1,070	0,875
Z = 0,53×A + 0,13×B + 0,18×C + 0,16×D	0,386	0,763	0,844	0,574	0,172
Оцінка загрози банкрутства	Банкрутство не загрожує	Банкрутство не загрожує	Банкрутство не загрожує	Банкрутство не загрожує	Банкрутство дуже ймовірне

Робимо висновок, що для ПрАТ «СКФ Україна» в період 2019–2022 рр. банкрутство не загрожує, але в 2023 р. банкрутство дуже ймовірне. Значну увагу необхідно звернути на підвищення ефективності операційної діяльності та скороченню зобов'язань.

У підсумковій таблиці результатів діагностики загрози банкрутства ПрАТ «СКФ Україна» бачимо, що всі моделі демонструють потенційну загрозу його банкрутства в 2023 р. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. – Узагальнення результатів оцінювання ступеня загрози за моделями банкрутства

Показники	Критичне значення	Період дослідження				
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Інтегральний показник рівня загрози банкрутства за моделлю Альтмана	1,800	5,395	4,865	5,019	3,742	2,463
Інтегральний показник рівня загрози банкрутства за моделлю Спрінгейта	0,862	0,512	1,372	1,593	0,961	-0,094
Тест на ймовірність банкрутства Таффлера	0,300	0,386	0,763	0,844	0,574	0,172

Отже, діагностика рівня загрози банкрутства ПрАТ «СКФ Україна» за інтегральними моделями виявила, що наявний його стан виказує ймовірну загрозу банкрутства в 2023 р., що значною мірою зумовлено воєнним станом в країні. З іншого боку, цілком зрозуміло, що оголошення процедури банкрутства для такого підприємства навряд чи можливе, адже воно входить до складу шведської корпорації SKF Group.

2.3. Аналіз ефективності управління діяльністю ПрАТ «СКФ Україна» в умовах війни

Воєнний стан з лютого 2022 р. став реальністю сучасного бізнесу України. І підприємствам довелося переналаштовувати свою діяльність. Разом з тим, особливістю функціонування ПрАТ «СКФ Україна» є те, що воно входить до

складу шведської компанії SKF Group, яка й визначає орієнтацію підприємства на забезпечення сталого і позитивного розвитку у коротко-, середньо- та довгостроковому періоді.

В процесі аналізу ефективності управління діяльністю ПрАТ «СКФ Україна» важливо проаналізувати місію, цілі, стратегію підприємства, його організаційну структуру, оцінити ефективність управління за кількісними та якісними критеріями.

Місія підприємства полягає в тому, щоб сприяти лідерству SKF Group в сфері підшипникового бізнесу завдяки виробничим операціям, які не мають аналогів.

Забезпечення ефективності діяльності здійснюється завдяки чіткій стратегічній орієнтації. Стратегія базується на п’яти пріоритетах:

1. «Створення цінності для клієнта – SKF Group концентрується на тому, щоб допомогти клієнтам максимально підвищити продуктивність обертання обладнання.

2. Впровадження пропозицій – розробка нових технологій і рішень, які визначаються потребами клієнтів і забезпечують їм конкурентні переваги.

3. Виробництво світового класу – лідерство за обсягами продажу та якістю продукції.

4. Конкурентоспроможність витрат – чітка спрямованість та пріоритети у розподілі витрат, простота та стандартизація виробництва є ключовими факторами для забезпечення ефективності діяльності.

5. Максимальний потік грошових коштів з плином часу – здійснення інвестування в бізнес і забезпечення майбутнього росту компанії та доходів акціонерів» [53].

В рамках стратегії встановлено систему цілей, які стосуються різних сфер діяльності. Загальна фінансова ціль – створити цінність для своїх акціонерів (дохід від інвестицій акціонерів повинен перевищити процентну ставку без ризику приблизно на п'ять процентних пунктів). Фінансові цілі полягають у тому, щоб досягти зростання обсягів продажу на 5% в національній грошовій

одиниці, росту операційного прибутку на 12%, рентабельності капіталу на 16%, чистого оборотного капіталу на 25% і значення коефіцієнта співвідношення позикових і власних коштів в розмірі 84%. Екологічні цілі – збільшити темп переробки шліфувальних порід до 80%, скоротити використання розчинників у роботах на 50%, а використання енергії в операціях на 5%. Соціальна ціль – звести кількість аварій на робочому місці до нуля. Слід відзначити, що в умовах війни досяжність таких цілей стає примарною, а ключовою метою стає забезпечення безпеки працівників ПрАТ «СКФ Україна», недопущення людських жертв, як це сталося в серпні 2023 р. [58].

Організаційна структура підприємства визначає якість зв'язків між працівниками, швидкість передачі інформації між ланками управління та впливає на ефективність господарювання. Графічна інтерпретація організаційної структури ПрАТ «СКФ Україна» наведена на рисунку 2.5.

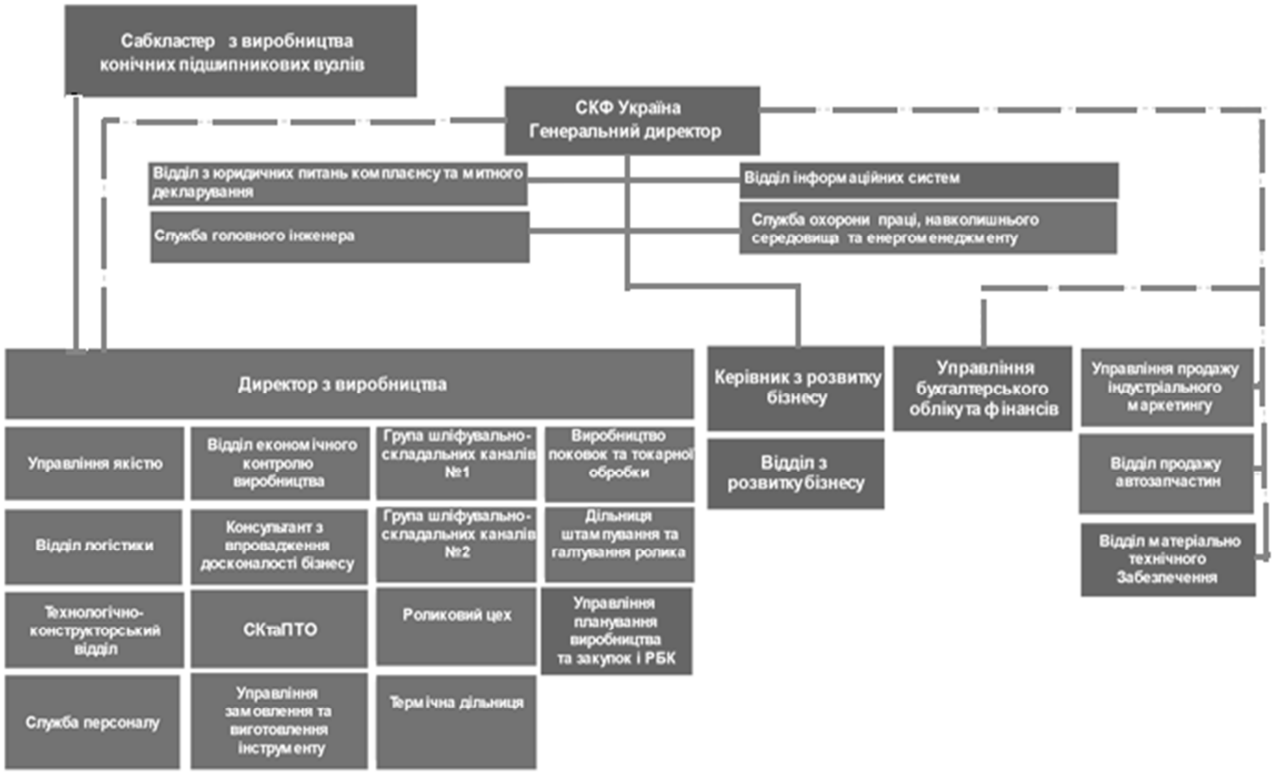

Рисунок 2.5. – Організаційна структура ПрАТ «СКФ Україна»

На ПрАТ «СКФ Україна» впроваджена та функціонує система менеджменту охорони довкілля, здоров'я та безпеки праці, яка сертифікована міжнародною аудиторською компанією DNV на відповідність міжнародним стандартам: ISO 14001:2015 – Системи екологічного менеджменту та ISO 50001:2018 – Системи енергетичного менеджменту.

Середньооблікова чисельність працівників на ПрАТ «СКФ Україна» у зв'язку із зовнішніми загрозами та мобілізацією скоротилась з 1130 осіб у 2021 р. до 895 осіб у 2023 р. Середньомісячна заробітна плата працівника на підприємстві становить близько 28 тис. грн. Діють й програми матеріального заохочення працівників:

1. Одноразовий бонус у розмірі 5000 грн працівникам підприємства, з ініціативи яких було влаштовано на підприємство хоча б одного нового працівника в ДТО, та 1000 грн працівникам, з ініціативи яких було влаштовано на підприємство хоча б одного нового працівника в інший підрозділ.

2. Виплата змінної частини заробітної плати для робітників основного виробництва у розмірі до 30% за результатами виконання визначених показників, але не менше, ніж 20%.

3. Виплата змінної частини заробітної плати для робітників допоміжного виробництва у розмірі 20% без врахування впливу фактичного виконання показників.

4. Безкоштовне розвезення працівників від підприємства після закінчення роботи в другу зміну.

5. Підтримка працівників, котрі мають проблеми із зором і за приписом лікаря повинні носити окуляри.

6. Компенсація частини витрат працівникам на відвідування спортивних закладів.

7. Можливість безкоштовного відвідування курсів англійської мови.

8. Організована робота їдальні на території підприємства зі зниженою загальною вартістю страв та безкоштовною «першою стравою» для працівників підприємства.

9. Організована робота медичного центру для працівників на безоплатній основі.

10. Забезпечено добровільне медичне страхування працівників за рахунок підприємства.

11. Компенсація частини вартості путівок у санаторії, літні бази відпочинку, дитячі табори.

12. Організація навчань з метою розвитку працівників за рахунок підприємства.

Для кількісної оцінки ефективності управління діяльністю ПрАТ «СКФ Україна» застосуємо наступні показники:

$$Е_{упр} = П_в / Р_у , \quad (2.5)$$

де $П_в$ – валовий прибуток підприємства;

$Р_у$ – витрати на управління.

$$Е_{упр} = В / Р_у , \quad (2.6)$$

де В – витрати на виробництво.

Розраховані показники економічної ефективності управління ПрАТ «СКФ Україна» подано в таблиці 2.10. Для оцінки їх рівня скористаємося наступною шкалою: якщо $Е_{упр}$ знаходиться в діапазоні $[-\infty; 0]$ – управління неефективне, в діапазоні $(0; 1]$ – управління низькоефективне, в діапазоні $(1; 1,5]$ – середня ефективність управління, в діапазоні $(1,5; +\infty]$ – високоефективне управління.

Таблиця 2.10. – Економічна ефективність управління ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Валовий прибуток, тис.грн.	141194	220129	343453	241916	82004
Витрати на виробництво, тис.грн.	1494849	1231128	1637087	1466394	1258750
Витрати на управління, тис.грн.	52932	46733	54244	56673	57374
Економічна ефективність системи управління (2.5)	2,67	4,71	6,33	4,27	1,43
Економічна ефективність системи управління (2.6)	28,24	26,34	30,18	25,87	21,94

Дослідження показало, що управління діяльністю на ПрАТ «СКФ Україна» в період 2019–2022 років було високоефективним, адже значення показника економічної ефективності управління було вищим за 1,5. Проте, у 2023 р. рівень ефективності управління знизився до середнього.

Якісну оцінку ефективності управління проведемо за ознаками ефективного та неефективного управління. Результати оцінки управління ПрАТ «СКФ Україна» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11. – Оцінка управління ПрАТ «СКФ Україна» за ознаками ефективного та неефективного управління

Параметри оцінки	Ознаки ефективного управління	Ознаки неефективного управління
Місія підприємства	Спрямована на лідерство на ринку	-
Чистий прибуток	-	У 2023 р. підприємство отримало збиток у розмірі 217789 тис. грн
Інформаційна прозорість	Інформація про підприємство і результати діяльності є доступною	-
Вплив на короткострокові і довгострокові цілі	Обрано цілі соціального характеру і зменшення витрат усіх видів ресурсів	-
Виробнича система	-	Має обмежені можливості через бомбардування підприємства
Реалізація фінансового менеджменту	Здійснюється постійно	-
Діагностика внутрішніх і зовнішніх параметрів впливу	Проводиться щорічно	-
Стиль керівництва	Демократичний	-
Інноваційно-інвестиційна діяльність	Розроблено і впроваджено 229 винаходів, 15 нових продуктів і рішень, 191 патент	-
Культура управління	Підтримка корпоративного духу, участь працівників в управлінні	-
Ризики	-	Частково прогнозовані
Структура організації	Матрична	-
Мотивація	Високий рівень мотивації працівників	-
Зовнішнє середовище	-	Залежність від умов зовнішнього середовища

Аналіз показав, що ознаками неефективного управління на ПрАТ «СКФ Україна» є залежність від умов зовнішнього середовища, що негативно

позначається на результатах діяльності компанії та частково прогнозовані ризики, а також отриманий в 2023 р. чистий збиток у обсязі 217789 тис. грн. Проте, ці ознаки частково нівелюються значною кількістю ознак ефективного управління. Тобто за більшістю параметрів система управління є ефективною, про що свідчить чітке встановлення місії та цілей, інформаційна прозорість, постійний та безперервний моніторинг стану підприємства та його зовнішнього середовища, здійснення інвестицій, ефективна робота з персоналом та гідна оплата праці.

З іншої ж сторони, війна в Україні накладає значну кількість перешкод на шляху нормального розвитку підприємства, серед яких: нові загрози бомбардування, зростання виробничих, екологічних і соціальних ризиків, нестійкий фінансовий стан, через що підприємство характеризує кризовий стан і загроза банкрутства. Це вимагає запровадження на ПрАТ «СКФ Україна» антикризового управління.

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Формування антикризового управління на ПрАТ «СКФ Україна» в умовах війни

Функціонування та розвиток ПрАТ «СКФ Україна» слід поділити на два періоди: до і після повномасштабного вторгнення російських загарбників. До – це успішне підприємство, яке здійснює ефективну діяльність, випускає продукцію, що використовується при виробництві автомобільної техніки світових лідерів автопрому. Після – підприємство, що в результаті ракетних обстрілів втратило один з провідних цехів, оснащений за останніми технологічними вимогами, на певний час зупиняло свою діяльність через людські жертви та руйнування, зіштовхнувшись з дилемою: працювати чи закриватись.

Війна викликала тотальне погіршення майже усіх економічних показників ПрАТ «СКФ Україна». Зокрема, у 2022 р. та 2023 р. порівняно з попередніми роками скоротились товарна та реалізована продукція, валовий та чистий прибутки, кількість персоналу, показники кредиторської та дебіторської заборгованостей. Водночас, для стимулювання роботи персоналу підвищили зарплату, зросла вартість основних засобів. Підприємство не встигло так швидко відновитись після потрясінь та впливу війни, а тому у 2023 році отримало суттєві економічні збитки від здійснюваної діяльності у розмірі 217789 тис. грн.

За результатами діагностики доцільності запровадження антикризового управління на ПрАТ «СКФ Україна» виявлено суттєве погіршення фінансового стану в 2022–2023 рр., а інтегральна оцінка кризовості стану виявила його зростання та загрозу банкрутства за моделями Альтмана, Спрінгейта та

Таффлера у 2023 р. Також було встановлено ряд ознак неефективного управління: погана адаптивність до змін умов зовнішнього середовища, частково прогнозовані ризики, збитковість діяльності, незадовільний рівень безпеки на підприємстві.

Все це, безумовно, вказує на важливість і доцільність впровадження на ПрАТ «СКФ Україна» системи антикризового управління, що буде спрямована на мінімізацію негативного впливу війни на стан підприємства.

«Кризове управління означає відповідний механізм подолання кризи, що для уникнення або пом'якшення серйозної шкоди та загрози, спричиненої кризою, підприємство вивчає, формулює та впроваджує серію управлінських заходів і стратегій реагування в організований та спланований спосіб, включаючи уникнення кризи, контроль кризи, і вирішення криз» [36, с. 198].

Формування концепції антикризового управління ПрАТ «СКФ Україна» в умовах війни повинне передбачати виконання певних завдань, для вирішення яких вона й створюватиметься:

– діагностика упереджувальної дії, що має на меті завчасне виявлення слабких сигналів про виникнення кризових явищ на підприємстві та, по можливості, повинна носити комплексний характер, про важливість чого вже відзначається в ряді наукових публікацій [59; 60];

– відновлювальні антикризові заходи з метою покращення фінансового стану підприємства та відновлення його платоспроможності, що повинні розроблятись силами фахівців фінансового менеджменту та економічних підрозділів підприємства;

– здійснення стабілізаційних заходів на засадах жорсткого контролю за використанням ресурсів підприємства.

Водночас, зважаючи на погіршення фінансового стану підприємства та необхідність його якнайшвидшого відновлення, пропонуємо використовувати такий алгоритм процесу антикризового управління, що буде найліпшою мірою забезпечувати досягнення цієї цілі (рис. 3.1).

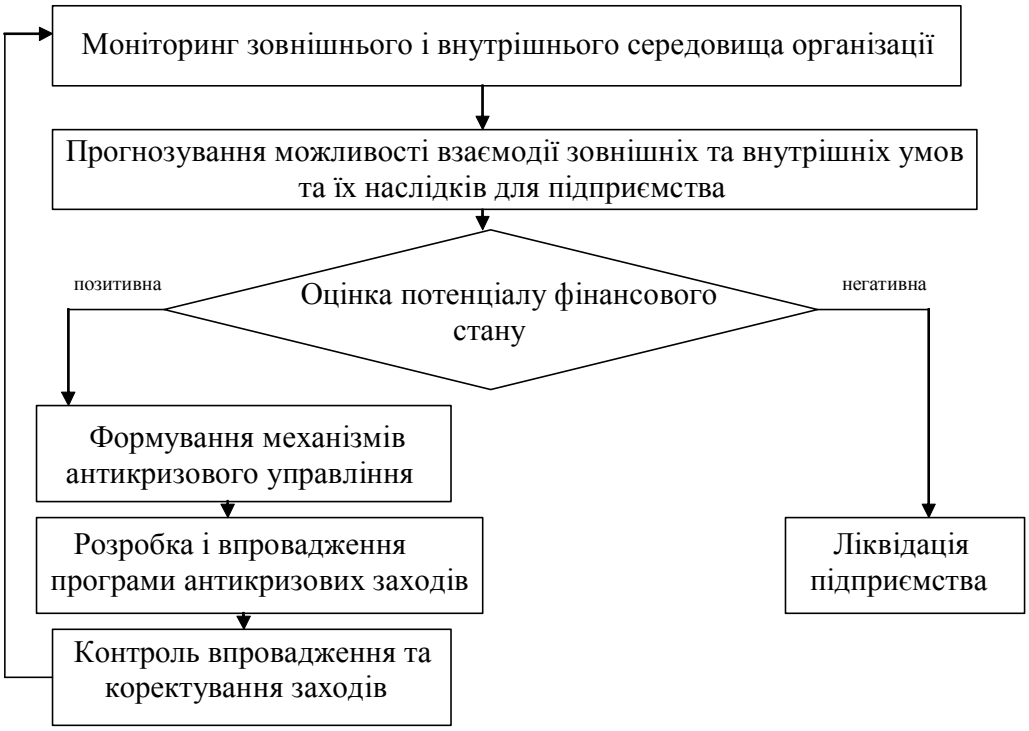

Рисунок 3.1. Алгоритм процесу антикризового управління на ПрАТ «СКФ Україна»

Здійснення ефективного антикризового управління підприємством на базі впровадження антикризової системи повинне забезпечуватись дотриманням ряду принципів, зокрема (уточнено за [61]):

1. Інтегрованість у загальну систему управління підприємством. Функціонування антикризової системи передбачає активний вплив на всі напрямки діяльності, що й визначає необхідність органічного поєднання антикризового менеджменту з іншими функціональними системами в рамках загальної системи управління підприємством.

2. Стратегічна орієнтація. Метою антикризового управління є забезпечення існування та ефективної діяльності підприємства, що знаходить своє відображення в місії й стратегічних цілях суб'єкта господарювання. Тому будь-яке управлінське рішення, сформоване у вигляді антикризового заходу не повинно суперечити головній меті його існування, довгостроковим цілям і стратегічним напрямкам розвитку.

3. Перманентність. Даний принцип передбачає безперервність процесу антикризового управління, що має проявлятися у постійній готовності антикризової системи до відновлення порушеної рівноваги підприємства на будь-якому етапі його розвитку.

4. Превентивність. Діяльність антикризової системи повинна орієнтуватися не на швидке подолання кризового стану, а на упередження його виникнення. Реалізація даного принципу передбачає постійне здійснення моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища та здійснення управління підприємством за відхиленнями.

5. Комплексність впливу. Враховуючи те, що будь-яка криза не є результатом впливу окремих ендогенних чи то екзогенних чинників, сукупність розроблених антикризових заходів має елімінувати не лише симптоми, а й безпосередні причини дисбалансу підприємства, вплинувши на всі аспекти її діяльності.

6. Адекватність впливу. Розробка і впровадження будь-якого заходу вимагає відповідної витрати часу, матеріальних, фінансових, відволікання людських ресурсів. Невиправдана перевитрата цих ресурсів може сама спричинити кризу підприємства. Тому розроблені антикризові заходи за своїми масштабами та обсягами використовуваних засобів має відповідати масштабності, ймовірності та обсягам можливих негативних наслідків відповідної загрози.

7. Ефективність впливу. Сукупність обраних для впровадження альтернативних антикризових дій повинна забезпечити не лише досягнення поставлених задач (відновлення платоспроможності, прибутковості), а й бути економічно вигідною з точки зору співвідношення результатів і витрат.

8. Динамічність розвитку антикризової системи. З метою забезпечення здійснення постійного ефективного антикризового управління необхідним є адаптація антикризової системи до об’єктивних змін і вимог зовнішнього та внутрішнього середовища. Реалізація даного принципу передбачає якісний і кількісний розвиток елементів системи шляхом застосування нових

прогресивних способів, методів, інструментів, технічних засобів здійснення антикризової діяльності. Результатом такого розвитку має стати підвищення якості моніторингу процесів та явищ, точності прогнозів, швидкості та результативності реакції системи.

9. Гомеостатичність. Як антикризова система, так і саме підприємство повинні бути здатними виконувати свої функції в межах допустимих відхилень і протистояти негативним дисфункціональним впливам. Дотримання даного принципу передбачає створення технічних та організаційних механізмів саморегулювання й стабілізації діяльності, формування достатніх обсягів резервів матеріальних, фінансових і людських ресурсів.

10. Всезагальність процесу. Хоча антикризове управління й має здійснюватися висококласними фахівцями, з метою підвищення ефективності його здійснення, до початкової розробки, первісного впровадження й контролю перебігу антикризових заходів, слід залучати якомога більше активних працівників, які складають основу кадрового потенціалу підприємства.

11. Пріоритетність самостійного здійснення антикризового управління. Застереження даного принципу передбачає максимально повне й ефективне використання існуючих і потенційних власних ресурсів і резервів розвитку. При реалізації антикризового процесу та при здійсненні процедур банкрутства необхідно орієнтуватися на збереження організаційної єдності підприємства, сталість прав власності тощо.

Антикризова система, що побудована та функціонує з урахуванням вищенаведених принципів, створює основу для швидкого відновлення фінансового стану підприємства, досягнення поставлених завдань і стійкого його зростання в майбутньому.

Здійснення антикризового управління на ПрАТ «СКФ Україна» можливо здійснювати в двох напрямках, як антисипативне або реактивне управління.

Антисипативне антикризове управління – це складова антикризового управління, що направлена на раннє попередження та реагування на фінансову кризу. Відповідно, на ПрАТ «СКФ Україна» необхідно створити ефективну

антисипативну систему антикризового управління, що сигналізуватиме керівництву про потенційні загрози та ризики, яких може зазнати підприємство, а також додаткові шанси щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

У випадку, коли діагностика виявляє ознаки розвитку кризової ситуації, постає нагальна необхідність використання механізмів реактивного антикризового управління. Вчасно проведені діагностичні процедури дозволяють визначити основні причини, що викликали кризу на підприємстві, глибину кризи і можливість її усунення. В такій ситуації менеджери повинні проаналізувати усі аспекти стану підприємства на момент кризи і визначити «проблемні місця», які заслуговують найбільшої уваги. На початку процесу подолання кризи підприємство несе витрати на ідентифікацію кризи, тобто з'ясовує, який вид кризи ламає його роботу, і в чому його причини. Згодом витрати на діагностику зменшуються, оскільки підприємство переходить від фази прихованої кризи у фазу гострої кризи з чітко вираженими наслідками, усунення яких можливе при використанні дієвих механізмів фінансової стабілізації.

В сукупності це взмозі забезпечити формування антикризового управління на ПрАТ «СКФ Україна» на принципах превентивності та запобігання фінансових втрат, швидкого усунення можливих ризиків настання кризових станів.

3.2. Розробка системи антикризових заходів для ПрАТ «СКФ Україна»

Враховуючи кількість проблем, яка була викликана впливом військових дій в Україні на діяльність ПрАТ «СКФ Україна», найбільш доцільно застосувати для визначення системи антикризових заходів з метою їх вирішення комплексний підхід, розподіливши ці заходи на оперативні, тактичні та стратегічні (рис. 3.2).

Примітка. А – оперативні заходи, В – тактичні заходи, С – стратегічні заходи.

Рисунок 3.2. Система антикризових заходів для ПрАТ «СКФ Україна»

Подальше удосконалення антикризового управління також повинне враховувати в межах визначених напрямків додаткову систему заходів: «1) організаційний: покращення системи менеджменту організації, удосконалення її організаційної структури шляхом спрощення та оптимізації, налагодження зв'язків між елементами, зміна керівного складу; 2) закупівельний: завчасний пошук альтернативних постачальників, зменшення залежності від імпортних компонентів, ефективна консолідація, планування та оптимізація закупівель, за можливості та наявності обґрунтованої економічної доцільності – аутсорсинг; 3) Виробничий: зниження собівартості продукції, уніфікація, зниження відсотку браку, випуск нових видів продукції, у тому числі – тих, що не пов'язані з основним видом діяльності (альтернативних); 4) збутовий: оптимізація асортименту, забезпечення адекватної рентабельності, економічної

доцільності, виокремлення фокус-групи та її розширення, пошук альтернативних напрямків збуту товару (у тому числі – логістичних); 5) фінансовий: оптимізація фінансових потоків, забезпечення ліквідності та фінансової стійкості, здійснення інвестиційної діяльності, диверсифікація; 6) кадровий: формування системи управління персоналом, що спрямована на зниження психологічної та соціальної напруги, результативну мотиваційну політику, економічну доцільність, взаємозамінність персоналу; 7) інноваційний: втілення інновацій у всі сфери діяльності суб'єкта господарювання» [36, с. 202].

Під час розробки антикризових заходів важлива роль має бути відведена застосуванню методів антикризового управління, які залежно від результатів їх застосування поділяють на тактичні (санація, даунсайзинг і банкрутство) та стратегічні (ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація та реінжиніринг). В ситуації, що склалась на підприємстві, найбільш доцільно застосовувати «реінжиніринг – полягає у перепроектуванні бізнес-процесів підприємства, що дозволяє досягти різкого, стрибкоподібного підвищення показників ефективності діяльності, таких, як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо» [62].

Зважаючи на здійснювану цифрову трансформацію бізнесу на підприємстві, не буде зайвим доповнити його іншими, актуальними для ПрАТ «СКФ Україна», такими методами як: «проектний метод, який включає проектування робіт, оцінювання та планування забезпечення ресурсами (PERT, діаграма Ганта); дегрисійний метод, який включає модернізацію обладнання, створення єдиної команди, зміну керівництва (CRM); метод, орієнтований на структуру та стратегію, який включає забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури, планування та прогнозування інноваційних перетворень (PEST); метод, орієнтований на завдання та технологію, який включає перепроектування бізнес-комбінацій, загальне управління якістю (концепція 6 Сигма, лін-продакшн («бережливе виробництво»), SWOT JUST–IN–TIME, iThink, ReThink (динамічне моделювання, виробничий та фінансовий

менеджмент), ARIS ToolSet (багатоклієнтське середовище) PQM (управління якістю процесів)» [62], частина з яких вже почала активно впроваджуватись в діяльність.

Слід підкреслити, що незважаючи на зниження ефективності управління, на підприємстві все ще працює потужна команда менеджерів, яка здатна ефективно застосувати визначені з числа перелічених заходів і методів антикризового спрямування з метою забезпечення мінімізації негативного впливу війни на стан ПрАТ «СКФ Україна».

3.3. Економічне обгрунтування та оцінка ефективності прийнятих антикризових рішень

Розробка заходів для ефективної діяльності підприємства – це складний і багатоплановий процес, в якому використовуються сучасні технології для успішного управління виробничими процесами на основі застосування передових форм та методів організації виробництва та інші складові, які в загальному підвищують розвиток підприємства.

В розрізі практичних рішень для ПрАТ «СКФ Україна» пропонуємо реалізацію інвестиційного проєкту, спрямованого на впровадження новітньої системи управління складом.

Доцільність реалізації проєкту. Поточна система управління складом ПрАТ «СКФ Україна» є технічно застарілою, що зумовлює перебої в роботі, а також значний час оброблення складських замовлень, що, у свою чергу, затримує потоки запасів та готової продукції. Деталізований аналіз існуючих новітніх аналогів дозволив виявити ряд переваг, які позитивно вплинули б на роботу ПрАТ «СКФ Україна». Найбільш оптимальним рішенням, на нашу думку, є вітчизняна система «Українські інтелектуальні системи» (UIS), яка забезпечує ряд переваг, зокрема:

– надійність та стійкість до відмови, що обумовлено особливостями побудови продукту;

– швидка окупність – середній термін окупності впровадження системи, заявлений компанією , базуючись на даних своїх клієнтів, становить менше одного року:

– широкий функціонал системи, який включає прийом товару, його відбір та упаковка, розташування, зберігання та відвантаження;

– здатність фіксації будь-яких переміщень товару та процесу комплектації замовлень;

– позитивний досвід використання системи провідними компаніями України, такими як: Нова Пошта, УкрПошта, Сільпо, Meest Express, тощо.

Таким чином, можемо стверджувати про значний рівень доцільності реалізації проєкту спрямованого на впровадження новітньої системи управління складом «Українські інтелектуальні системи» UIS для ПрАТ «СКФ Україна».

Потенційні ризики. У випадку відмови від реалізації проєктних рішень існує високий ризик зростання кількості затримок у постачанні готової продукції та запасів, що обумовлені збоями та «підвисанням» існуючої системи.

Часовий план запропонованих рішень. Реалізацію запропонованих заходів пропонуємо впродовж шести місяців, відповідно до розробленого компанією плану:

1. Перший місяць: Крок 1. Попередній аналіз – вивчення та аналіз бізнесу замовника, формування технічного завдання;

2. Другий-третій місяці: Крок 2. Кастомізація – на цьому етапі система кастомізуватиметься під бізнес-процеси ПрАТ «СКФ Україна», узгоджуватимуться всі деталі застосування;

3. Четвертий-п’ятий місяці: Крок 3. Використання – встановлення та налаштування ПЗ, при необхідності програмування та налаштування

додаткових вимог, підключення складського обладнання, інтеграція з потрібними корпоративними системами, тестування ПЗ та навчання персоналу.

4. Шостий місяць: Крок 4. Супровід – оновлення ПЗ, при необхідності його автоматизація та оптимізація надалі.

Аналіз витрат за проєктом. Бюджет на фінансування усіх кроків становитиме 1500,0 тис. грн, зокрема: 300,0 тис. грн – крок 1; 650,0 тис. грн – крок 2; 350,0 тис. грн – крок 3; 200,0 тис. грн – крок 4. Також, очікуватимуться додаткові витрати у розмірі 50 тис. грн на організацію навчання для працівників. Отже, загальна потреба в інвестиціях на реалізацію запропонованих проєктних рішень становитиме 1550,0 тис. грн.

Аналіз економічних вигід проєкту. Реалізація запропонованих рішень дозволить ПрАТ «СКФ Україна» отримати наступні економічні вигоди щорічно:

– 1500,0 тис. грн за рахунок оптимізації кількості працівників складу (5 працюючих х 25000 грн/міс х 12 місяців);

– 200,0 тис. грн за рахунок оптимізації часу на відвантаження товару, зменшення кількості нестач протягом інвентаризації;

Отже, загальна сума економічних вигід реалізованих проєктних рішень становитиме 1700,0 грн щорічно.

Таким чином, проекція грошових потоків проєкту протягом 5 років реалізації запропонованих рішень матиме наступний вигляд:

(0-й рік): -1550,0 тис. грн

(1-й рік): 1700,0 тис. грн

(2-й рік): 1700,0 тис. грн

(3-й рік): 1700,0 тис. грн

(4-й рік): 1700,0 тис. грн

(5-й рік): 1700,0 тис. грн

Приведемо наведені грошові потоки до теперішньої вартості, використовуючи ставку дисконтування у розмірі 13,0% (облікова ставка НБУ станом на початок 2025 рік). Таким чином, дисконтовані грошові потоки матимуть наступний вигляд:

(0-й рік): -1550,0 тис. грн
(1-й рік): 1504,4 тис. грн
(2-й рік): 1331,3 тис. грн
(3-й рік): 1178,2 тис. грн
(4-й рік): 1042,6 тис. грн
(5-й рік): 922,7 тис. грн

Економіко-математичне обгрунтування проєкту. Чиста теперішня вартість проєкту становить 4429,3 тис. грн, яка свідчить про доцільність його реалізації. Іншими метриками, що підтверджують таку доцільність є:

– термін окупності, що становить 11 місяців;
– дисконтований термін окупності, що дорівнює 1 рік;
– індекс прибутковості, що становить 3,86;
– внутрішня норма рентабельності у розмірі 83,0%.

Підсумкові показники проектних рішень зведено у додатку К.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів щодо впровадження антикризового управління на підприємстві забезпечить скорочення можливих втрат і спрямована на підвищення ефективності діяльності ПрАТ «СКФ Україна».

ВИСНОВКИ

У даній роботі поглиблено теоретико-методичні засади та надано практичні рекомендації щодо обґрунтування процесу вивчення доцільності та подальшого запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни. Результати проведеного дослідження конкретизуються в наступних висновках.

1. На основі результатів критичного дослідження змісту наукових праць учених уточнено суть поняття «антикризове управління» як одного з типів управління, що спрямоване на попередження, мінімізацію чи уникнення негативного впливу криз в діяльності підприємства в результаті ведення війни в країні шляхом передбачення їх виникнення за допомогою спеціалізованого діагностичного інструментарію та мінімізації руйнівного впливу завдяки впровадження антикризових заходів. Запропонована в роботі комплексна характеристика антикризового управління підприємством дає повноцінне уявлення про можливі потенційні результати реалізації його видів у практичній управлінській діяльності в умовах виникнення загроз чи поширення кризових явищ в діяльності підприємства.

2. Руйнівний вплив зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємств України в останні 5 років поширювався через економічні кризи, поширення пандемії Covid-19 та війну, де остання суттєво погіршила показники їхньої діяльності. Відтак, формування системи антикризового управління на підприємствах виступає важливим фактором стримування такого негативного впливу завдяки впровадженню в систему їх управління комплексу узгоджених елементів, які, взаємодіючі між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, створюють необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств.

3. Критичний аналіз літературних джерел учених став основою удосконалення науково-методичного підходу щодо діагностики доцільності запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни, що

завдяки її комплексному характеру сприяє формуванню бази даних для розкриття управлінської ситуації на підприємстві та подальшого прийняття на цій основі обгрунтованих антикризових рішень.

4. Для подальшого аналізу обрано ПрАТ «СКФ Україна», потужне промислове підприємство, що постраждало в результаті ракетного обстрілу в серпні 2023 р. В процесі аналізу його економіко-фінансового стану в період 2019-2023 рр. виявлено різке скорочення чистого доходу від реалізації продукції, валового та чистого фінансового результатів від здійснюваної діяльності. Існуючий фінансовий стан підприємства слід оцінювати як передкризовий, про що свідчить динаміка показників ліквідності та рентабельності діяльності, отримання підприємством у 2023 р. збитків на суму 217789 тис. грн.

5. Подальша діагностика кризового стану ПрАТ «СКФ Україна» за допомогою методу інтегральних оцінок виявила, що в досліджуваному періоді підприємство зі слабкого, а пізніше посереднього кризового стану в 2023 р. сягнуло критичного стану. Діагностика рівня загрози банкрутства ПрАТ «СКФ Україна» за інтегральними моделями Альтмана, Спрінгейта та Таффлера виявила, що наявний його стан виказує ймовірну загрозу банкрутства в 2023 р., що значною мірою зумовлено воєнним станом в країні.

6. Дослідження показало, що управління діяльністю на ПрАТ «СКФ Україна» в період 2019–2022 років було високоефективним, адже значення показника економічної ефективності управління було вищим за 1,5. Проте, у 2023 р. рівень ефективності управління знизився до середнього. За результатами якісного оцінювання встановлено ряд ознак неефективного управління: погана адаптивність до змін умов зовнішнього середовища, частково прогнозовані ризики, збитковість діяльності, незадовільний рівень безпеки на підприємстві.

7. За результатами діагностики доцільності запровадження антикризового управління на ПрАТ «СКФ Україна» пропонується застосувати концептуальний підхід до реалізації антикризового управління, який буде формуватись, виходячи з

його цільового спрямування: випереджального, відновлювального чи стабілізаційного. Для здійснення ефективного антикризового управління підприємством впровадження антикризової системи повинне забезпечуватись дотриманням ряду принципів: інтегрованості, стратегічного спрямування, перманентності, превентивності, комплексності, адекватності, ефективності, динамічності, гомеостатичності, всезагальності та пріоритетності. Антисипативне або реактивне антикризове управління обирається залежно від обраного цільового спрямування підприємства.

8. Формування системи антикризових заходів для ПрАТ «СКФ Україна» пропонується здійснювати, поділяючи їх на оперативні, тактичні та стратегічні. Під час розробки антикризових заходів важлива роль має бути відведена застосуванню методів антикризового управління, які залежно від їх результатів поділяють на тактичні та стратегічні, серед яких найбільш доцільно застосовувати реінжиніринг, доповнюючи його проектним, дегрисійним, методом, орієнтованим на структуру та стратегію, або ж методом, орієнтованим на завдання та технологію.

9. В контексті антикризових рішень також визначено доцільність впровадження інвестиційного проєкту, спрямованого на впровадження новітньої системи управління складом, що забезпечить підвищення ефективності управління виробничими процесами. Проведені розрахунки показують ефективність рішень та доцільність їх впровадження. Так, чиста теперішня вартість складає 4429,3 тис. грн; термін окупності близько одного року; індекс прибутковості 3,86.

Таким чином, здійснене в роботі теоретико-методичне обгрунтування та запропоновані практичні рекомендації щодо вивчення доцільності та подальшого запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни виступають важливим науковим підгрунттям для підвищення стійкості підприємства в ринковому середовищі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

2. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. Випуск 182. С. 38–43. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5.

3. Мартинюк Є. Сутність та принципи антикризового управління. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин*: зб. наук. статей. Кропивницький : ЦІРоЛ, 2023. С. 460–465.

4. Салькова Ю. В., Лизунова О. М. Управління підприємством в кризових умовах. *Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти.* Всеукраїнська науково-практична конференція 21 березня 2024 року : збірник тез доповідей. Луцьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2024. С. 112–114.

5. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризовового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17.

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

7. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 25. С. 137–145.

8. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9.

9. Токар А. О., Мельничук М. О. Сутність антикризового управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ», 2023.С. 102–104.

10. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2020. № 70–71.

11. Гарщаль М. С. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Економіка підприємства: теорія та практика:* Матеріали XII Всеукраїнської студентської науково-практичної Інтернет-конференції (20–21 квітня 2023 р., м. Луцьк). / відп. ред. О. М. Полінкевич, О. М. Завадська. Електрон. дані. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2023. С. 103–104.

12. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

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

14. Глущенко С. В., Івахненков С. В. Антикризове управління на підприємстві : фінансово-організаційні аспекти : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.

15. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2021. 466 с.

16. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подрєза С. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 584 с.

17. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства

чи доведення до банкрутства, затверджені наказом Мінекономіки України від 19 січня 2006 р. №14. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06.

18. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII, із змінами. *Відомості Верховної Ради (ВВР).* 2019. № 19. Ст. 74. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text.

19. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка та держава.* 2011. №12. С. 43–47.

20. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підгрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.

21. Івченко Є. А., Мартинова Л. В., Мартинов А. А. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право.* 2021. № 5/2. С. 5–12.

22. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів за 2014–2023 роки. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

23. Кількість зайнятих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності у розрізі регіонів за 2014–2023 роки. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

24. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів за 2014–2023 роки. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

25. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2010–2023 роках. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

26. Прибуток до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (без урахування банків) за 2014–2023 роки. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

27. Питома вага підприємств, які отримали збиток, у загальній кількості підприємств, за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

28. Голод І., Галущак О. Вплив війни на діяльність підприємств та способи збереження їх потенціалу в умовах воєнного часу. *ICBuTS-2022* (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 124–125.

29. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство.* 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57 (дата звернення: 09.02.2024).

30. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с.

31. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні (грудень 2022). Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: https://niss.gov.ua/en/node/4794 (дата звернення: 07.02.2024).

32. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49.

33. Шмідт Б. Особливості формування системи антикризового управління на підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. 2022. Вип. 144. С. 325–332.

34. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Економіка та конкурентоспроможність підприємств.* 2013. № 1(39). С. 102–105.

35. Далик В. П., Павленчик А. О., Феник В. О., Матвієвський Н. А., Федорига З. А., Приступа Д. А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 10. doi: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000.

36. 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 Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica», 2023. 14 (91). P. 196–207.

37. 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.

38. Мартинов А., Зеленська Д., Розмислова М. Проблеми формування системи антикризового управління на підприємствах. *Наукові перспективи.* 2022. Випуск 2(20). URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1246/1244.

39. Ащаулова М. П., Головко А. Ю., Чуб В. О., Малій О. Г. Інформаційне та методичне забезпечення аналізу фінансового стану підприємства. *Вісник студентського наукового товариства.* 2021. Вип. 1. С. 58–62.

40. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2021. 260 с.

41. Антипенко Н. В., Кушнір А. С. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Фінанси: теорія і практика : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Київ : Національний авіаційний університет, 2021. С.65-68.

42. Адлер О. О., Лесько О. Й. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2019. 118 с.

43. Стащук О., Шостак Л., Булик Д. Банкрутство підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29

44. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. *Актуальні проблеми економіки.* 2016. № 7. С. 454-465.

45. Кривов'язюк І. В. Методологія діагностування кризового стану підприємства. *Інвестиції: досвід та практика.* 2011. №22. С. 32–40.

46. Чикуркова А. Д. Антикризове управління : навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.

47. Костіна О. М., Майборода О. Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка.* 2012. № 4. С. 91–97.

48. Погорєлов Д. Методи оцінювання ймовірності банкрутства підприємства. *Фінансова аналітика та аудит* [Електронний ресурс] : зб. наук. ст. студ. ден. та заоч. форм навч. / відп. ред. К. О. Назарова. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. С. 378–384.

49. Боковець В.В., Мороз О.О., Краєвська А.С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 2. С. 97–109.

50. Кучеренко С. К. Оцінка ефективності систем управління підприємств та моделювання їх показників. *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації :* моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. С. 25–51.

51. Дашутіна Л. О. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством в умовах глобалізаційних викликів сучасності. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2023. № 5(19). С.185–194.

52. Кривов'язюк І. В., Кость Я. О. Діагностика фінансово-господарської діяльності промислового підприємства : монографія / Під наук. ред. д.е.н. Брюховецької Н. Ю. Донецьк-Луцьк : ЛНТУ, 2012. 200 с.

53. Офіційний сайт SKF Group. URL: http://www.skf.com/group/index.html (дата звернення: 08.03.2024).

54. Офіційний сайт ПрАТ «СКФ Україна». URL: https://www.skf.com/ua/support/skf-in-ukraine/prat-skf-lutsk/about-site (дата звернення: 06.05.2024).

55. ПрАТ «СКФ Україна». Vkursi Pro. URL : https://vkursi.pro/card/prat-skf-ukraina-05745160 (дата звернення: 06.05.2024).

56. Фишберн П. Теория полезности для принятия решений. Киев : Наука, 1978. С. 352.

57. Матвійчук А. В. Моделювання та аналіз нечітких систем на підґрунті теорії нечіткої логіки : автореф. дис. … докт. екон. наук : спец. 08.00.11 – математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці / Матвійчук Андрій Вікторович. Київ : ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2007. 38 с.

58. Гема М. Росія атакувала шведський завод SKF у Луцьку: ракета вбила 3 працівників підприємства. 24 канал. Новини України. 15 серпня 2023 р. URL: https://24tv.ua/rosiyska-raketa-vluchila-zavod-skf-lutsku-novini-lutska_n2372838.

59. Кривов'язюк І.В., Божидарнік Т.В. Комплексна економічна діагностика підприємства : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.

60. Черкасова Т., Єпіфанова І. Технології економічної діагностики як базова складова економічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-17.

61. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : Київ. нац. тор.-екон. ун-т., 2001. 580 с.

62. Старинець О. Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління.* 2017. № 3(16). С. 87–92.

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники аналізу фінансового стану підприємства

Таблиця А.1. –Назва та порядок розрахунку моделей аналізу фінансового стану

Назва показника	Економічний зміст	Обчислення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Характеризує норму грошових резервів	$k_{\text{абс. л.}}$= (кошти + короткострокові фінансові вклади)/короткостр. борги
Коефіцієнт критичної ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття)	Показує на скільки можливо буде погасити поточні зобов'язання, якщо положення стане дійсно критичним	$k_{\text{крит.}}$= (поточні активи – виробничі запаси - витрати)/поточні пасиви
Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)	Показує ступінь покриття короткострокових зобов'язанньоборотними активами	$\boldsymbol{k}_{\text{п}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт фінансової незалежності	Показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал	$\boldsymbol{k}_{\text{фін н}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Підсумок балансу}}$
Коефіцієнт фінансової залежності	Показує частку позичених коштів у фінансуванні підприємства	$k_{\text{фін з}} = \frac{\text{валюта балансу}}{\text{власний капітал}}$
Коефіцієнт фінансової стабільності	Показує, скільки позикових коштів залучило п-ство в розрахунку на 1 грн.	$k_{\text{п}} = \frac{\text{власні кошти}}{\text{позикові кошти}}$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Показує, яка частина власного капіталу використана для фінансування поточної діяльності	$\frac{\text{власні кошти } (\mathbf{2} \text{ р. А})}{\text{власний капітал (підс. р. } \mathbf{1} \text{ А)}}$
Коефіцієнт структури покриття довготермінових вкладів	Показує скільки довгострокових зобов'язанньпокриті необоротними активами	$\frac{\text{довгостр. зобов'язання (480)}}{\text{необоротні активи (080)}}$
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	Показує скільки довгострокових зобов'язанньприпадає на 1 джерело власних коштів	$\frac{\text{довгостр. зобов'язання } (\mathbf{480})}{\text{власний капітал } (\mathbf{380})}$
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	Показує рівень залежності від зовнішніх кредиторів, ступінь фінансової надійності підприємства	$\boldsymbol{k}_{\text{фнкд}} = \frac{(\mathbf{380})}{(\mathbf{380}) + (\mathbf{480})}$
Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових засобів	Характеризує структуру капіталу	$k_{\text{д-стр з}}$= довгостр. зобов'язання (480)/ (довгостр. зобов'язання (480) + власний капітал (380))

Додаток Б

Характеристика інтегральних моделей діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства

Таблиця Б.1. – Моделі діагностики, їх показники та критерії визначення стану [49, с. 167–169]

Модель	Показники	Критичне значення
2-факторна модель Е.Альтмана $Z = -0,3877-1,0736\ К_{п} + 0,0579\ К_{авт.}$	$К_{п}$ – коефіцієнт покриття, $К_{авт}$ – коефіцієнт автономії	Z = 0, ймовірність банкрутства 50%; Z < 0, – менше 50%; Z > 0, – понад 50%
5-факторна модель Е.Альтмана (1968 р.) $Z = 1,2\ К_1 + 1,4\ К_2 + 3,3\ К_3 + 0,6\ К_4 + 0,999\ К_5$	$К_1$ –власний оборотний капітал / сума всіх активів; $К_2$ – нерозподілений прибуток / активи; $К_3$ – прибуток до сплати відсотків і податків / активи підприємства; $К_4$ – ринкова вартість власного капіталу / залучений капітал; $К_5$ – виручка від реалізації / активи	якщо Z < 2,675, то загрожує банкрутство; якщо Z > 2,675, – сталий фінансовий стан.
5-факторна модель Е.Альтмана (1983 р.) $Z = 0,717\ К_1 + 0,847\ К_2 + 3,107\ К_3 + 0,42\ К_4 + 0,995\ К_5$		якщо Z < 1,23, то фінансовий стан нестійкий; якщо Z > 1,23, то стійкий
показник платоспроможності Z Конана і Гольдера $Z = 0,16\ X_1 – 0,22\ X_2 + 0,87\ X_3 + 0,10\ X_4 – 0,24\ X_5$	X_1 – сума дебіторської заборгованості та грошових коштів / активи; X_2 – постійний капітал / пасиви; X_3 – фінансові витрати / виручка від реалізації продукції; X_4 – витрати на персонал / додана вартості, яку він виробляє; X_5 – валовий прибуток / залучений капітал	Z=0,210, – вірогідність затримки платежів 100%; Z=0,480, – 90%; Z=0,002, – 80%; Z=-0,026, – 70% ; Z=-0,068, - 50%; Z= -0,087, - 40%; Z= -0,107, - 30%; Z=-0,131, – 20%; Z=-0,164, – 10%
модель Спрінгейта $Z = 1,03\ X_1 + 3,07\ X_2 + 0,66\ X_3 + 0,4\ X_4$	X_1 – власні оборотні засоби / активи; X_2 – сума прибутку (до сплати податків) / загальна вартість активів; X_3 – сума прибутку (до сплати податків) / короткострокова заборгованість; X_4 – обсяг продажу / активи	якщо Z < 0,862, то підприємство є потенційним банкрутом
тест на ймовірність банкрутства Лису $Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$	X_1 – оборотні активи / активи; X_2 – прибуток від реалізації / активи; X_3 – нерозподілений прибуток / активи; X_4 – власний капітал / залучений капітал	якщо Z < 0,037, то фінансовий стан нестійкий, Z > 0,037 – стійкий

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
4-факторна модель Таффлера $Z = 0,03X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$	X_1 – прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання; X_2 – оборотні активи / зобов'язання; X_3 – короткострокові зобов'язання / активи; X_4 – виручка від реалізації / активи	якщо $Z > 0,3$ – підприємство має добрі довгострокові перспективи, при $Z < 0,2$ – є ймовірність банкрутства
модель Дж. Фулмера $К_ф = 5,528X_1 + 0,212X_2 + 0,073X_3 + 1,27X_4 – 0,12X_5 + 2,335X_6 + 0,575X_7 + 1,083X_8 + 0,894X_9 – 6,075$	X_1 – нерозподілений прибуток / баланс; X_2 – виручка від реалізації / баланс; X_3 – прибуток до оподаткування / власний капітал; X_4 – (прибуток після оподаткування + амортизація) / коротко- та довгострокові зобов'язання; X_5 – позикові засоби / баланс; X_6 – короткострокові зобов'язання / баланс; X_7 – матеріальні необоротні активи / баланс; X_8 – власні оборотні засоби / кредиторська заборгованість; X_9 – прибуток до оподаткування та сплати відсотків / відсотки до сплати	якщо $К_ф < 0$, то підприємство чекає банкрутство
модель О. Терещенко $Z = 1,04X_1 + 0,75X_2 + 0,15X_3 + 0,42X_4 + 1,8\ X_5 – 0,063X_6 – 2,16$	X_1 – коефіцієнт покриття; X_2 – коефіцієнт фінансової незалежності; X_3 – оборотність вкладеного капіталу; X_4 – коефіцієнт рентабельності операційних продажів; X_5 – рентабельність активів; X_6 – коефіцієнт оборотності позикового капіталу	$Z < -0,55$ – фінансовий стан підприємства є незадовільним; $-0,55 \leq Z \leq 0,55$ – потрібен додатковий експертний аналіз; $Z > 0,55$ – фінансовий стан підприємства є задовільним

Додаток В

Фінансова звітність ПрАТ «СКФ Україна»

за 2019–2023 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	637	836
первісна вартість	1001	2078	2440
накопичена амортизація	1002	1441	1604
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48717	189258
Основні засоби:	1010	373069	359658
первісна вартість	1011	670008	709662
Знос	1012	296939	350004
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3996	2677
Відстрочені податкові активи	1045	2288	6553
Гудвіл	1050	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	4040
Усього за розділом I	1095	428707	563022
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	502 874	389390
Виробничі запаси	1101	264329	174386
Незавершене виробництво	1102	78962	55885
Готова продукція	1103	159484	159037
Товари	1104	99	82
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	39617	33081
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	7617	4453
з бюджетом	1135	62210	69520
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	95259	98369
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26201	24660
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	121418	95152
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	563	738
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	35	494
Усього за розділом II	1195	855794	715857
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1284501	1278879

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	316874	316874
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	40545	47531
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	716552	619246
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1073971	983651
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	71659	94347
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0	3747
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов’язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	71659	98094
III. Поточні зобов’язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов’язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	77860	115882
за розрахунками з бюджетом	1620	2128	2622
за у тому числі з податку на прибуток	1621	407	-
за розрахунками зі страхування	1625	1726	1447
за розрахунками з оплати праці	1630	9165	8790
за одержаними авансами	1635	109	104
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	39146	56893
за страховою діяльністю	1650	5121	4449
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов’язання	1690	3616	6947
Усього за розділом III	1695	138871	197134
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1284501	1278879

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1636043	2113799
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1494849)	(1767948)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	141194	345851
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	40528	36934
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	52932	49481
Витрати на збут	2150	113834	135704
Інші операційні витрати	2180	92732	66375
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	131225
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	77776	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	10088	9630
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	10832	10058
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	130797
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	78520	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2033)	29996
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	100801
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	80553	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(11911)	6379
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(11911)	6379
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	(2144)	1148
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(9767)	5231
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(90320)	106032

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1076855	1421576
Витрати на оплату праці	2505	272180	242212
Відрахування на соціальні заходи	2510	53285	50178
Амортизація	2515	60214	55568
Інші операційні витрати	2520	196557	249974
Разом	2550	1659091	2019508

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1267495640	1267495640
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1267495640	1267495640
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,06355)	0.07953
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,06355)	0.07953
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0,084

Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31.12.2020 р.

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	836	1 384
первісна вартість	1001	2 440	3 061
накопичена амортизація	1002	1 604	1 677
Незавершені капітальні інвестиції	1005	189 258	97 452
Основні засоби	1010	359 658	533 497
первісна вартість	1011	709 662	950 947
знос	1012	350 004	417 450
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 677	2 082
Відстрочені податкові активи	1045	6 553	6 718
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	4 040	2 693
Усього за розділом I	1095	563 022	643 826
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	389 390	325 624
виробничі запаси	1101	174 386	179 609
незавершене виробництво	1102	55 885	73 017
готова продукція	1103	159 037	72 963
товари	1104	82	35
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33 081	27 819
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 453	1 905
з бюджетом	1135	69 520	42 056
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	98 369	185 962
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24 660	14 648
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	95 152	151 583
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	738	737
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	494	1 243
Усього за розділом II	1195	715 857	751 577
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 278 879	1 395 403

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	316 874	316 874
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	47 531	47 531
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	619 246	695 077
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	983 651	1 059 482
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов’язання	1505	94 347	93 407
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов’язання	1515	3 747	2 049
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	98 094	95 456
III. Поточні зобов’язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	115 882	139 501
розрахунками з бюджетом	1620	2 622	15 562
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	12 758
розрахунками зі страхування	1625	1 447	1 808
розрахунками з оплати праці	1630	8 790	9 722
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	104	5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	56 893	55 992
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	4 449	13 713
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 947	4 162
Усього за розділом III	1695	197 134	240 465
V. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 278 879	1 395 403

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 451 257	1 636 043
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестрахування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 231 128	1494 849
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	220 129	141 194
Валовий: збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	67 093	40 528
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	46 733	52 932
Витрати на збут	2150	82 406	113 834
Інші операційні витрати	2180	51 568	92 732
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	106 515	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	77 776
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	3 633	10 088
Інші доходи	2240	-	-
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	11 682	10 832
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	98 466	-
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	78520
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	23716	2033
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	74 750	-
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	80553

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	1 318	(11 911)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 318	(11 911)
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	237	(2 144)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 081	(9 767)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	75 831	(90 320)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	785 549	1076855
Витрати на оплату праці	2505	239 89 7	272180
Відрахування на соціальні заходи	2510	50 847	53285
Амортизація	2515	69 8 40	60214
Інші операційні витрати	2520	169 028	196557
Разом	2550	1 315 16 1	1659091

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1267495640	1267495640
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1267495640	1267495640
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,05897	(0,06355)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,05897	(0,06355)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31.12.2021 р.

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 384	2 501
первісна вартість	1001	3 061	4 913
накопичена амортизація	1002	1 677	2 412
Незавершені капітальні інвестиції	1005	97 452	142 891
Основні засоби	1010	533 497	553 008
первісна вартість	1011	950 947	1 047 885
знос	1012	417 450	494 877
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 082	956
Відстрочені податкові активи	1045	6 718	9 224
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	2 693	1 347
Усього за розділом I	1095	643 826	709 927
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	325 624	464 258
виробничі запаси	1101	179 609	268 681
незавершене виробництво	1102	73 017	80 678
готова продукція	1103	72 963	114 517
товари	1104	35	382
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27 819	27 022
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 905	3 544
з бюджетом	1135	42 056	46 550
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	185 962	152 326
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 648	20 470
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	151 583	65 847
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	737	805
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 243	2 150
Усього за розділом II	1195	751 577	782 972
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 395 403	1 492 899

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	316 874	316 874
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	47 531	47 531
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	695 077	757 060
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 059 482	1 121 465
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов’язання	1505	93 407	107 239
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов’язання	1515	2 049	282
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	95 456	107 521
III. Поточні зобов’язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	139 501	152 780
розрахунками з бюджетом	1620	15 562	6 190
у тому числі з податку на прибуток	1621	12 758	2 838
розрахунками зі страхування	1625	1 808	2 612
розрахунками з оплати праці	1630	9 722	12 265
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5	5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	55 992	64 651
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	13 713	19 081
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 162	6 329
Усього за розділом III	1695	240 465	263 913
V. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 395 403	1 492 899

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 980 540	1 451 257
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестрахування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 637 087	1 231 128
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	343 453	220 129
Валовий: збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	44 005	67 093
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	54 244	46 733
Витрати на збут	2150	110 116	82 406
Інші операційні витрати	2180	74 928	51 568
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	148 170	106 515
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 575	3 633
Інші доходи	2240	-	-
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	11 203	11 682
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	138 542	98 466
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(34 910)	23716
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	103 632	74 750
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(8 108)	1 318
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(8 108)	1 318
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	(1 459)	237
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(6 649)	1 081
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	96 983	75 831

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1 254 572	785 549
Витрати на оплату праці	2505	303 703	239 89 7
Відрахування на соціальні заходи	2510	63 995	50 847
Амортизація	2515	81 102	69 8 40
Інші операційні витрати	2520	175 239	169 028
Разом	2550	1 878 611	1 315 16 1

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1267495630	1267495630
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1267495630	1267495630
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,08176	0,05897
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,08176	0,05897
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31.12.2022 р.

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 501	1 647
первісна вартість	1001	4 913	4 818
накопичена амортизація	1002	2 412	3 171
Незавершені капітальні інвестиції	1005	142 891	229 600
Основні засоби	1010	553 008	517 372
первісна вартість	1011	1 047 885	1 090 537
знос	1012	494 877	573 165
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	956	294
Відстрочені податкові активи	1045	9 224	2 175
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	1 347	6 043
Усього за розділом I	1095	709 927	757 131
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	464 258	565 098
виробничі запаси	1101	268 681	294 722
незавершене виробництво	1102	80 678	95 741
готова продукція	1103	114 517	174 595
товари	1104	382	40
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27 022	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 544	21 671
з бюджетом	1135	46 550	97 335
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	152 326	87 762
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 470	19 288
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	65 847	151 340
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	805	487
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2150	1578
Усього за розділом II	1195	782 972	944559
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 492 899	1 701 690

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	316 874	316 874
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	47 531	47 531
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	757 060	823582
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 121 465	1 187 987
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов’язання	1505	107 239	55 044
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов’язання	1515	282	6042
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	107 521	61 086
III. Поточні зобов’язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	152 780	182 339
розрахунками з бюджетом	1620	6 190	4 458
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 838	-
розрахунками зі страхування	1625	2 612	2 258
розрахунками з оплати праці	1630	12 265	16 023
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5	5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	64 651	218 046
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	19 081	25 681
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 329	3 807
Усього за розділом III	1695	263 913	452 617
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 492 899	1 701 690

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 708 310	1 980 540
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестрахування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 466 394	1 637 087
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	241 916	343 453
Валовий: збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	58 304	44 005
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	56 673	54 244
Витрати на збут	2150	85 460	110 116
Інші операційні витрати	2180	84 840	74 928
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	73 247	148 170
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2 113	1 575
Інші доходи	2240	-	-
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	39 304	11 203
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	36 056	138 542
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(17 589)	(34 910)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18 467	103 632
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	58 604	(8 108)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	58 604	(8 108)
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	10 549	(1 459)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	48 055	(6 649)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	66 522	96 983

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1 126 542	1 254 572
Витрати на оплату праці	2505	326 878	303 703
Відрахування на соціальні заходи	2510	66 828	63 995
Амортизація	2515	82 603	81 102
Інші операційні витрати	2520	79 297	175 239
Разом	2550	1 682 148	1 878 611

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1267495630	1267495630
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1267495630	1267495630
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,01457	0,08176
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,01457	0,08176
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31.12.2023 р.

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 647	958
первісна вартість	1001	4 818	4 797
накопичена амортизація	1002	3 171	3 839
Незавершені капітальні інвестиції	1005	229 600	173 577
Основні засоби	1010	517 372	501 530
первісна вартість	1011	1 090 537	1 141 290
знос	1012	573 165	639 760
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	294	-
Відстрочені податкові активи	1045	2 175	3 154
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	6 043	4 532
Усього за розділом I	1095	757 131	683 751
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	565 098	305 171
виробничі запаси	1101	294 722	148 117
незавершене виробництво	1102	95 741	79 186
готова продукція	1103	174 595	76 766
товари	1104	40	1 102
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21 671	9 116
з бюджетом	1135	97 335	35 710
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	87 762	75 975
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 288	13 365
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	151 340	236 595
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	487	470
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 578	1 867
Усього за розділом II	1195	944 559	678 269
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 701 690	1 362 020
Пасив	Код	На початок	На кінець

	рядка	звітного періоду	звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	316 874	316 874
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	47 531	47 531
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	823 582	588 359
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 187 987	952 764
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов’язання	1505	55 044	61 521
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов’язання	1515	6 042	4 857
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	61 086	66 378
III. Поточні зобов’язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	182 339	100 947
розрахунками з бюджетом	1620	4 458	3 444
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	2 258	1 564
розрахунками з оплати праці	1630	16 023	11 854
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	218 046	203 471
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	25 681	19 030
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 807	2 568
Усього за розділом III	1695	452 617	342 878
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 701 690	1 362 020

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 340 754	1 708 310
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестрахування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 258750	1 466 394
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	82 004	241 916
Валовий: збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	100 869	58 304
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	57 374	56 673
Витрати на збут	2150	52 165	85 460
Інші операційні витрати	2180	254 978	84 840
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	73 247
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	181 644	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	3 271	2 113
Інші доходи	2240	-	-
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	36 568	39 304
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	36 056
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	214 941	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 848)	(17 589)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	18 467
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	217 789	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(21 260)	58 604
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(21 260)	58 604
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	(3 826)	10 549
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(17 434)	48 055
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(235 233)	66 522

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	990 537	1 126 542
Витрати на оплату праці	2505	234 766	326 878
Відрахування на соціальні заходи	2510	64 192	66 828
Амортизація	2515	78 692	82 603
Інші операційні витрати	2520	254 916	79 297
Разом	2550	1 623 103	1 682 148

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1267495630	1267495630
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	1267495630
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,17)	0,01457
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	0,01457
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Додаток Г

Вихідні дані та розраховані значення показників фінансового стану ПрАТ «СКФ Україна» за 2019–2023 рр.

Таблиця Г.1. – Вихідні дані для розрахунку показників ліквідності

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	108285	123368	108715	108594	193968
Дебіторська заборгованість, тис. грн	230083	425953	318714	379461	180111
Оборотні активи, тис.грн	785826	733717	767275	863766	811414
Поточні зобов'язання, тис.грн	168003	218800	252189	358265	397748

Таблиця Г.2. – Показники ліквідності майна ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Нормативне значення	Роки				
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2...0,35	0,65	0,56	0,43	0,30	0,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8….1,0	2,01	2,51	1,30	1,36	0,45
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5….2,5	4,68	3,35	3,04	2,41	2,04

Таблиця Г.3. – Показники фінансової стійкості ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Нормативне значення	Роки				
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності	≥0,5	0,77	0,76	0,76	0,72	0,70
Коефіцієнт фінансової залежності	≥1	1,30	1,32	1,32	1,39	1,43
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4 ...0,6	0,73	0,72	0,70	0,75	0,76
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6	0,91	0,90	0,87	0,92	0,94

Таблиця Г.4. – Вихідні дані для розрахунку показників ділової активності

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	689835	830305	999416	1069211	1115914
Запаси, тис. грн	389390	357507	394941	514678	435135
Дебіторська заборгованість, тис. грн	230083	425953	318714	379461	180111
Кредиторська заборгованість, тис. грн	295228	335921	371434	513703	397748
Актив балансу, тис. грн	1278879	1337141	1444151	1597295	1531855
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	1494849	1231128	1637087	1466394	1258750
Чиста виручка від реалізації, тис. грн	1636043	1451257	1980540	1708310	1340754
Оборотні засоби на кінець звітного періоду, тис. грн	785826	733717	767275	863766	811414

Таблиця Г.5. – Показники ділової активності ПрАТ «СКФ Україна» за 2019–2023 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки				
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,28	1,09	1,37	1,07	0,88
Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	2,37	1,75	1,98	1,60	1,20
Коефіцієнт оборотності запасів	Збільшення	4,20	4,06	5,01	3,32	2,89
Тривалість одного обороту запасів, днів	Зменшення	85,7	88,7	71,8	108,5	124,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	7,11	3,41	6,21	4,50	7,44
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	Зменшення	50,6	105,7	57,9	80,0	48,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Зменшення	5,54	4,32	5,33	3,33	3,37
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	Збільшення	65,0	83,3	67,5	108,3	106,8
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	Збільшення	2,08	1,98	2,58	1,98	1,65
Тривалість оборотності оборотних засобів, днів	Зменшення	172,9	182,0	139,5	182,0	218,2

Таблиця Г.6. – Вихідні дані для розрахунку показників рентабельності

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чиста виручка від реалізації, тис. грн	1636043	1451257	1980540	1708310	1340754
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	1494849	1231128	1637087	1466394	1258750
Валовий прибуток, тис. грн	141194	220129	343453	241916	82004
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-78520	98466	138542	36056	-214941
Чистий прибуток, тис. грн	-80553	74750	103632	18467	-217789
Валюта балансу, тис. грн	1281690	1337141	1444151	1597295	1531855
Власний капітал, тис. грн	1028811	1021567	1090474	1154726	1070376

Таблиця Г.7. – Показники рентабельності ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Нормативне значення	Роки				
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чиста рентабельність активів, %	Збільшення	-6,28	5,59	7,18	1,16	-14,22
Чиста рентабельність власного капіталу, %	Збільшення	-7,83	7,32	9,50	1,60	-20,35
Рентабельність продукції, робіт, послуг, %	Збільшення	9,45	17,88	20,98	16,50	6,51
Валова рентабельність продажу, %	Збільшення	8,63	15,17	17,34	14,16	6,12
Чиста рентабельність продажу, %	Збільшення	-4,92	5,15	5,23	1,08	-16,24

Додаток Д

Результати стандартизації показників діагностики кризового стану

ПрАТ «СКФ Україна»

Таблиця Д.1. – Стандартизовані значення показників, обраних для діагностики кризового стану ПрАТ «СКФ Україна» (розраховано автором)

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,557	1,000	0,730	0,287	0,000
Рентабельність основних засобів, %	0,262	0,954	1,000	0,711	0,000
Матеріаловіддача, грн	0,000	1,000	0,417	0,125	0,917
Фондовіддача, грн/грн	1,000	0,151	0,644	0,110	0,000
Чиста рентабельність продажу, %	0,591	0,996	1,000	0,807	0,000
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,462	0,355	1,000	0,355	0,000
Продуктивність праці, тис. грн/особу	0,001	0,000	0,798	0,437	1,000
Чисельність персоналу, осіб	1,000	0,499	0,592	0,569	0,000
Фондоозброєність, тис. грн/особу	0,000	0,317	0,492	0,589	1,000
Коефіцієнт фінансової незалежності	1,000	0,857	0,857	0,286	0,000
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,000	0,496	0,379	0,140	0,000
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,500	0,333	0,000	0,833	1,000
Чиста рентабельність активів, %	0,371	0,926	1,000	0,717	0,000
Чиста рентабельність власного капіталу, %	0,452	0,927	1,000	0,735	0,000
Чистий прибуток, тис. грн	0,427	0,910	1,000	0,735	0,000
Валовий прибуток на гривню адміністративних витрат, грн.	0,253	0,669	1,000	0,580	0,000

Додаток Ж

Показники точності застосовуваних моделей банкрутства

Таблиця Ж.1. – Порівняння точності передбачення банкрутств українських підприємств із застосуванням відомих раніше моделей [57, с. 25]

Модель діагностики банкрутства	Точність класифікації серед ідентифікованих підприємств, %			Відсоток підприємств, фінансовий стан яких не було ідентифіковано, %	Загальна точність класифікації для повної множини аналізованих підприємств, %
	підприємств-банкрутів	фінансово-стійких підприємств	загальна		
Альтмана (США)	54,1	54,5	54,3	11,7	47,9
Альтмана (розроблена для компаній, чиї акції не котируються на ринку)	56,8	51,5	54,3	7,1	50,4
Терещенка (Україна)	15,4	100,0	67,6	51,4	32,9
Дискримінантна	89,2	71,2	80,1	0	80,1
Нечітка на базі незалежних змінних	87,9	94,7	91,2	0	91,2
Нечітка на базі найбільш інформативних змінних	100,0	85,7	92,7	0	92,7

Додаток К

Результати проектних рішень

Таблиця К.1. – Показники ефективності реалізації запропонованого проєкту

Показник	Значення	Умова
Чиста теперішня вартість	4429,3 тис. грн	>0
Індекс рентабельності	3,86	>1
Термін окупності	11 місяців	< 3 років
Дисконтований термін окупності	1 рік	< 3 років