МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»
(за матеріалами ПрАТ «Володарка»)

Студентка _____ Василишин О.О.
(підпис)

Науковий
керівник _____ д.е.н., проф. Чорна Л.О.
(підпис)

Рецензент _____ д.е.н., доц. Бабчинська О.І.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2024 р.

ВСЕІ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ…….. 7
1.1. Економічна сутність антикризового управління …… 7
1.2. Нормативно-правове забезпечення антикризового управління підприємством 15
1.3. Методичні підходи до оцінювання антикризового управління підприємством 20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПрАТ «ВОЛОДАРКА»…….. 26
2.1. Сучасний стан та розвиток швейної галузі в Україні …….. 26
2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Володарка»…… 30
2.3. Експрес-аналіз фінансового стану підприємства ……. 38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «Володарка» …… 50
3.1. Оцінка системи антикризового управління ПрАТ «Володарка» ……. 50
3.2. Заходи щодо покращення системи антикризового управління на підприємстві …… 57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……... 67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……... 74
ДОДАТКИ ……... 80

ВСЕІ 2023

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» на тему «Антикризове управління підприємством» розкриває сутність та значення щодо використання методів та моделей антикризового управління підприємством з метою подолання кризових ситуацій та забезпечення його функціонування в умовах нестабільності..

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі роботи розглядається теоретичні аспекти антикризового управління підприємством: сутність, методи та функції. У другому розділі охарактеризовано діяльність ПрАТ «Володарка». Проведено експрес-діагностику фінансового стану ПрАТ «Володарка». У третьому розділі наведено практичні рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи антикризового управління.

Дипломна робота виконана на 80 сторінках друкованого тексту та містить 11 рисунків, 16 таблиць та 4 додатки.

Ключові слова: *антикризове управління, криза, моніторинг фінансового стану, діагностика кризових явищ, діагностика банкрутства, управління ризиками*.

ABSTRACT

The thesis for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management" on the topic "Crisis management of the enterprise" reveals the essence and significance of the use of methods and models of anti-crisis management of an enterprise in order to overcome crisis situations and ensure its functioning in conditions of instability.

The work consists of an introduction, three sections, conclusions and proposals, a list of used sources and appendices.

The first section of the work examines the theoretical aspects of anti-crisis management of the enterprise: essence, methods and functions. The second chapter describes the activities of Volodarka PJSC. An express diagnosis of the financial condition of Volodarka PJSC was carried out. The third section contains practical recommendations and suggestions for improving the crisis management system.

The thesis consists of 80 pages of printed text and contains 11 figures, 16 tables and 4 appendices.

Key words: crisis management, crisis, monitoring of financial condition, diagnosis of crisis phenomena, diagnosis of bankruptcy, risk management.

ВСП 2023

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Забезпечення ефективного механізму управління підприємством в умовах війни та кризових явищ є складним комплексним завданням, що можливе за рахунок злагодженої роботи усіх підрозділів суб'єкту господарювання. Швидке та ефективне реагування на кризові ситуації дозволяє зменшити їхні негативні наслідки. Антикризове управління передбачає систематичне вивчення потенційних ризиків та вжиття заходів для їх запобігання. Це дозволяє підприємству бути готовим до непередбачених обставин і саме тому дана тема є актуальною щодо дослідження і впровадження у практику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості управлінських рішень за умов кризових явищ стали предметом дослідження у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців таких як Бутко І.М., Гринько Т., Кондратенко Н.О., Логіненко Л., Павлюк Л. В., Рудніченко Є., Сіменко І., Ткаченко О., Хміль Ф. та ін. Питання пов'язані із діагностикою кризових явищ на підприємстві, досліджено у працях Альтмана А., Бланка І., Василенка В., Ліса Р., Таффлера Т., Терещенка О. та інших. Але незважаючи на це є необхідність поглиблення досліджень цієї важливої проблеми з метою розроблення та впровадження ефективного механізму антикризового управління, пошуку та узагальнення шляхів оптимізації процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Метою дослідження є теоретико-методичні підходи системи антикризового управління підприємством, формування пропозицій та рекомендацій щодо покращення антикризового управління на основі аналізу фінансового стану підприємства швейної галузі.

Основними завданнями відповідно до поставленої мети є:

- узагальнення теоретичних підходів сутності антикризового управління підприємством;

ВСЕІ 2023

- дослідження нормативно-правового забезпечення антикризового управління в Україні;

- з’ясувати методичні підходи щодо оцінки антикризового управління підприємства;

- охарактеризувати фінансово-економічну діяльність досліджуваного підприємства;

- проаналізувати фінансовий стан підприємства;

- сформувати пропозиції щодо підвищення ефективності антикризового управління підприємства.

Об’єктом дослідження є процес антикризового управління на підприємстві. **Предметом** дослідження виступають методи та засоби антикризового управління на ПрАТ «Володарка».

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу складають загальні та спеціальні методи, що дозволяють виявити проблеми та знайти резерви їх вирішення. Процес дослідження побудовано на застосуванні діалектичного методу пізнання економічних процесів, наукових розробок та публікацій вітчизняних та зарубіжних учених з теорії прийняття управлінських рішень.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові та законодавчі акти у сфері регулювання підприємницькою діяльністю; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з теми дослідження; інформація Державної служби статистики України; публікації спеціалізованих періодичних видань; дані фінансово-економічної звітності ПрАТ «Володарка»; результати власних досліджень.

Практичне значення одержаних результатів Практична значимість полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблем організації процесу антикризового управління підприємства та розробці рекомендацій щодо удосконалення системі антикризового управління на ПрАТ «Володарка». Науковими результатами дослідження, що розкривають особистий внесок автора та характеризують наукову новизну роботи, є уточнення економічної

ВСЕІ 2023

сутності та змісту категорії «антикризове управління» як системи заходів і стратегій, спрямованих на запобігання та подолання кризових ситуацій на підприємстві, а також запропоновано шляхи удосконалення системи моніторингу фінансового стану підприємства в аспекті виявлення кризових ситуацій.

Апробація результатів дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта та підприємництво: точки дотику» (7-8 грудня 2023 р., м. Вінниця).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано дві наукові статті (загальним обсягом 0,70 друк. арк.) у науково-практичному журналі Подільський науковий вісник.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та літератури. Загальний обсяг роботи складає 80 аркуш друкованого тексту.

Аналітичний та демонстраційний матеріал викладений у 16 таблицях та 10 рисунках. Список використаних джерел та літератури налічує 65 найменувань.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Економічна сутність антикризового управління

Масштабні руйнування виробничої інфраструктури, людські жертви та соціальні втрати викликала військова агресія росії проти України. Війна призвела до скорочення робочих місць і доходів, зменшення купівельної спроможності і обсягів накопичених активів. У 2022 році національна економіка України втратила 29,2% реального ВВП, а 13,5 млн. осіб були змушені покинути свої домівки. Більше 7 млн осіб опинилися за межею бідності, а рівень бідності сягнув 24% населення[16].

Експерти Світового банку і Єврокомісії оцінюють пошкодження від війни в Україні в період з 24 лютого 2022 р. до 24 лютого 2023 р. в сумі 134,7 млрд. доларів, а потреби у відновленні – 410,6 млрд. доларів.

Всупереч прогнозам, що економіка України не витримає і декількох місяців масштабної війни, вже майже два роки українці протистоять ворогові не тільки на лінії зіткнення, а ще забезпечують відносно стабільне життя в тилу. Свій 32-й рік народження Україна зустріла в умовах зростання ділової активності. За даними Держстат, інфляція в Україні у 2023 році впала до 5,1% після стрибка у 2022 році до 26,6% із 10,0% у 2021 році. А вітчизняні експерти та міжнародні організації послідовно поліпшують прогнози економічного зростання.

Функціонування підприємств в умовах повномасштабного вторгнення рф в Україну відбувається з високим рівнем ризиків, а попередні способи та методи прийняття рішень часто практично втрачають сенс, адже управління потрібно здійснювати в умовах щоденних змін, загрози окупації та небезпеки для життя. Економічна сутність антикризового управління полягає в систематичному та стратегічному підході до управління підприємством з метою подолання кризових ситуацій та забезпечення його стабільності та сталого розвитку в умовах нестабільності.

ВСЕ 2023

Існують різні підходи до визначення сутності антикризового управління, які згруповано і представлено у таблиці 1.1[1;2;7].

Таблиця 1.1

Підходи щодо визначення сутності антикризового управління

Автор	Антикризове управління - це
1	2
Бланк О. І.	розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану
Бровкова Є. Г, Мартиненко Є.А. Лігоненко Л.О.	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створенні відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Василенко В. О.	різновид управління, що спрямований на попередження, аналізування та ліквідацію факторів кризи, а у разі її виникнення - розроблення та реалізацію заходів, що дадуть змогу упоратися з кризою зазнаючи мінімальних при цьому витрат та втрат для підприємства.
Дж. Банді	це процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам
Діденко Є. О., Фесюн А. С.	процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку.
Кошкін В. І.	по-перше, як комплекс профілактичних заходів, які спрямовані на попередження кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, впровадження системи попереджувальних заходів, оцінювання ймовірності банкрутства та управління ризиками; по-друге, як систему управління підприємством, яка покликана вивести його з кризи, у тому числі проведенням санації чи реструктуризації підприємства
Кульчій І. О.	система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ
Мартинець В. В.	спеціально організована система управління, яка має комплексний системний характер, спрямована на оперативну діагностику кризи, своєчасне її подолання, недопущення банкрутства підприємства та забезпечення подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства
Скібіцький О. М.	управління, що націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання
Скірка Н.Я., Паславська В. В.	спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємств з метою забезпечення постійного функціонування у зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо попередження переходу сучасних вітчизняних підприємств до кризової зони, а у критичних випадках з метою максимально швидкого виходу з кризової зони

ВСЕ 2023

Продовження табл. 1.1

1	2
Терещенко О. О.	процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами
Череп А. В.	комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі.
Шпачук В. В.	управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватись залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища

Дослідивши підходи, вітчизняних та зарубіжних науковців можна зробити наступні висновки, що переважна більшість авторів погоджується, що антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує [9, 10, 11, 12, 13, 16, 20, 22, 31, 58]:

- уникнення кризових ситуацій;
- зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві;
- забезпечення належного рівня платоспроможності.

В сучасних умовах антикризове управління спрямоване не лише на попередження розвитку кризових ситуацій, а й на адаптацію системи управління до змін у зовнішньому середовищі суб'єкту господарювання, що сприятиме поступовому розвитку.

Отже, під антикризовим управління розуміємо систему заходів і стратегій, спрямованих на запобігання та подолання кризових ситуацій на підприємстві.

Залежно від конкретних умов та потреб підприємства важливо враховувати специфіку кризової ситуації та вчасно реагувати, впроваджуючи ефективні стратегії антикризового управління що побудовані на певних методах і можуть використовуватися як окремо так і в комбінації[10; 24; 26].

ВСЕІ 2023

В сучасних умовах, антикризове управління має містити не тільки заходи щодо виведення підприємства з кризи, але й проводити постійний моніторинг фінансового стану та профілактику банкрутства підприємства.

Основні аспекти антикризового управління на підприємстві включають:

- Запобігання збиткам: Основною метою антикризового управління є запобігання збиткам та максимізація використання ресурсів підприємства в умовах кризових ситуацій. Це може включати у себе ефективне управління фінансами, розробку стратегій ліквідності, та оптимізацію витрат.
- Забезпечення фінансової стійкості: Антикризове управління спрямоване на збереження та підтримання фінансової стійкості підприємства. Це включає в себе ефективне управління обіговим та постійним капіталом, аналіз фінансової звітності та здатність пристосовувати бюджети до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах.
- Максимізація рентабельності: Умови кризи можуть суттєво впливати на рентабельність підприємства. Антикризове управління спрямоване на розробку та впровадження стратегій, спрямованих на збереження та підвищення прибутковості підприємства в умовах обмежених ресурсів.
- Оптимізація виробництва та управління ресурсами: Антикризове управління включає в себе пошук оптимальних рішень щодо виробництва та ефективного використання ресурсів. Це може включати в себе перегляд виробничих процесів, раціональне використання працівників, а також енергетичні та матеріальні ресурси.
- Управління ризиками: Однією з ключових аспектів антикризового управління є управління ризиками. Це охоплює ідентифікацію, аналіз та зменшення ризиків, пов'язаних з зовнішніми та внутрішніми факторами, які можуть вплинути на діяльність підприємства.
- Стратегічне планування: Антикризове управління передбачає розробку стратегій, спрямованих на досягнення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи. Це може включати

ВСЕ 2023

стратегії диверсифікації, розширення ринків або удосконалення продуктів та послуг[9, 10,11,12,15].

Всі ці аспекти допомагають підприємству підтримувати свою економічну життєздатність та адаптуватися до змін в економічному середовищі, забезпечуючи стійкість та здатність до розвитку.

Антикризове управління повинне базуватися і на загальних закономірностях, властивих управлінським процесам, і на специфічних особливостях, пов’язаних з антикризовими процедурами., такими як, система контролю й виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

Управління кризовими явищами на підприємстві, в широкому розумінні, включає аналіз мікро- і макросередовища, вибір найбільш раціональної поведінки; вивчення механізму виникнення кризової ситуації і формування системи безперервного (поточного) контролю зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою вчасного виявлення «слабких місць»; оперативну оцінку й аналіз фінансового стану підприємства; виявлення можливості настання банкрутства та вироблення стратегії його запобігання.

Серед функцій антикризового управління, як і менеджменту загалом, виокремлюють[10]:

1. Планування - процес визначення цілей та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення.

2. Організація - формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання основних ресурсів.

3. Мотивація – це система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи).

4. Контроль - прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

ВСЕ 2023

Залежно від цілей, методичні підходи до проведення діагностики можуть бути орієнтовані на такі сфери діяльності підприємства [10; 3; 4]:

1) фінансово-майновий стан;

2) результати господарської діяльності за основними видами (операційної, фінансової, інвестиційної);

3) організація управління підприємством;

4) ресурсний потенціал підприємств;

5) комплексний підхід.

Але процес подолання кризових явищ не може носити хаотичний характер, він має бути керованим. За для цього розробляється антикризова стратегія, виробляється тактика, здійснюється співставлення потенціалу підприємства передбаченим заходам [10; 14; 22; 26].

Основою розробки стратегії виступає дослідження умов функціонування та внутрішнього середовища підприємства, яке має на меті встановлення пріоритетів через брак ресурсів та часу на здійснення антикризового управління підприємством.

Враховуючи напрями та функції антикризового управління, даний процес можна розділити на п’ять етапів:

Перший етап – Підготовчий. Включає формування інформаційної бази та розроблення плану заходів антикризової програми.

Другий етап - Діагностика та оцінювання кризових явищ (визначення параметрів кризи і вивчення розміру їх впливу на розвиток кризи).

Третій етап - Формування прогнозів та шляхів подолання кризового стану.

Четвертий етап – Побудова та адаптування антикризової моделі управління.

П’ятий етап - Моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз.

Профілактика кризових ситуацій: Антикризове управління передбачає систематичне вивчення потенційних ризиків та вжиття заходів для їх

ВСЕ! 2023

запобігання. Це дозволяє підприємству бути готовим до непередбачених обставин.

Швидке та ефективне реагування на кризові ситуації дозволяє зменшити їхні негативні наслідки. Антикризове управління включає в себе розробку планів дій для кожного можливого сценарію кризи.

Кризові ситуації можуть суттєво впливати на репутацію підприємства. Антикризове управління включає в себе планування та впровадження комунікаційних стратегій для збереження довіри клієнтів, партнерів та громадськості.

Використання антикризових стратегій дозволяє підприємствам ефективніше управляти своїми ресурсами, зменшити витрати та підтримувати стабільність під час труднощів.

Антикризове управління допомагає зберегти фінансову стійкість підприємства, раціоналізуючи фінансові процеси та забезпечуючи необхідний рівень ліквідності.

Загальною метою антикризового управління є створення механізмів, які дозволяють підприємствам виживати та розвиватися в умовах невизначеності та труднощів.

Під час кризових ситуацій керівництво повинно ефективно використовувати наявні ресурси, що включає в себе планування та впровадження заходів з раціоналізації виробничих процесів, управління трудовими ресурсами та оптимізації витрат.

Антикризове управління сприяє розробці стратегій виходу з кризи та довгострокового стратегічного планування. Даний процес включає в себе аналіз ринкових тенденцій, конкурентоспроможності та пошуку нових можливостей.

Підприємства, які успішно впроваджують антикризове управління, здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Гнучкість та адаптивність дозволяють підприємствам зберігати конкурентоспроможність та виживати в умовах нестабільності[16].

ВСЕІ 2023

Управління кризовими ситуаціями вимагає ефективної комунікації та співпраці всіх рівнів персоналу. Антикризове управління включає в себе розвиток командної спроможності та підтримку спільних зусиль для подолання труднощів.

Важливим елементом антикризового управління є взаємодія з різними стейкхолдерами, такими як клієнти, постачальники, інвестори та громадські організації. Відкрита та ефективна комунікація з цими групами може допомогти зберегти підтримку та довіру навіть у складних ситуаціях.

Узагальнюючи, антикризове управління є важливою частиною стратегічного управління підприємством, дозволяючи йому ефективно протистояти труднощам і забезпечувати стійкість та розвиток у невизначеному бізнес-середовищі.

Виникнення і розвиток кризових явищ в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює потребу здійснення антикризового управління, яке базується на системному, ситуаційному та процесному підходах. Вибір методів та моделей управління кризовим станом залежить від особливостей діяльності суб'єкту господарювання та безпосередньо від самої кризової ситуації.

Управління підприємством, певною мірою, завжди має бути антикризовим та пристосованим до тривалого існування з можливостями адаптації в процесі змін. Ефективність антикризового управління, багато в чому, залежать від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов кризи та її наслідків, а також відповідальності уповноважених осіб.

ВСЕІ 2023

1.2. Нормативно-правове забезпечення антикризового управління підприємством

Формування дієвого механізму антикризового управління є необхідною умовою для забезпечення стійкості функціонування та розвитку підприємства, які мають ознаки кризи, так і для тих що успішно функціонують. Однією з складових даного механізму є система нормативно-правового забезпечення.

Нормативно-правове забезпечення це сукупність регламентуючих нормативно-правових актів різного рівня:

I – законодавчі акти загального спрямування, що містять регулюючі норми щодо відносин, пов'язаних з банкрутством (такі як: Господарський кодекс, Цивільний кодекс,);

II – законодавчі акти, що зазначають правове становище суб'єктів господарювання за видами діяльності (банківські установи, інвестиційні установи, страхові компанії) або за визначеними організаційно-правовими формами (господарські товариства, фермерські господарства тощо) та містять норми щодо визнання суб'єкту банкрутом;

III – законодавство, що регулює порядок подолання кризових явищ суб'єкту господарювання («Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань» № 543/96-ВР від 22.11.1996 р.; Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій «Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій» №288/2092 від 05.08.1997 р. тощо) [3, с. 177- 178].

Нормативно-правове забезпечення антикризового управління підприємством визначається законами, регуляторними актами та іншими нормативно-правовими документами, які встановлюють правила та принципи, що регулюють діяльність підприємства в умовах кризи. Основні аспекти нормативно-правового забезпечення антикризового управління включають:

- Банкрутство та врегулювання боргових зобов'язань: Законодавство щодо процедур банкрутства та врегулювання боргових

ВСЕ 2023

зобов'язань визначає порядок і умови розгляду питань про банкрутство підприємства. Визначаються права та обов'язки кредиторів, порядок ліквідації або реструктуризації боргів.

- Податкова та фінансова легісляція: Закони та нормативні акти, що регулюють систему оподаткування та фінансові відносини, можуть містити положення, спрямовані на стимулювання підприємств у кризових ситуаціях, такі як податкові пільги чи визначення особливих аспектів фінансової звітності.

- Законодавство щодо робочої сили: Нормативно-правове забезпечення антикризового управління також включає правила та стандарти, які регулюють трудові відносини, такі як можливість впровадження гнучких форм зайнятості, регулювання умов праці та соціальних гарантій працівників.

- Антимонопольне та конкурентне право: Законодавство, що регулює конкуренцію на ринку, може містити норми, спрямовані на підтримку конкурентоспроможності підприємств у кризових ситуаціях та запобігання недопущенню недобросовісних конкурентних практик.

- Юридична відповідальність та захист прав власності: Законодавство про захист прав власності та відповідальність може визначати правові механізми, які застосовуються в умовах кризи, такі як можливість захисту від неправомірного захоплення майна чи регулювання відповідальності за порушення прав.

- Правила внутрішнього контролю та корпоративного управління: Закони та нормативні акти, що визначають правила корпоративного управління та внутрішнього контролю, можуть включати в себе положення, спрямовані на забезпечення ефективного управління підприємством в умовах кризи.

- Державна підтримка та стимули: Законодавство може передбачати механізми державної підтримки та стимулювання підприємств у кризових ситуаціях, такі як субсидії, податкові льготи чи фінансова допомога.

ВСЕ 2023

– Механізми врегулювання спорів: Нормативно-правові акти, що регулюють врегулювання спорів та альтернативні механізми вирішення конфліктів, можуть бути важливими для забезпечення стабільності та уникнення позовів під час кризи.

До основних внутрішніх нормативних документів відносять стратегію розвитку, тактичні, оперативні плани, посадові інструкції, положення про організаційну структуру, інші внутрішні положення.

Нормативно-правове забезпечення антикризового управління створює правовий каркас, який допомагає підприємству ефективно впроваджувати стратегії та заходи для подолання кризових ситуацій.

Публічна звітність та дисципліна ринку: Нормативи та вимоги щодо публічної звітності та дисципліни ринку можуть включати в себе вимоги до розкриття інформації про фінансовий стан підприємства, робити акціонерам та іншим зацікавленим сторонам.

Екологічна та соціальна відповідальність: Закони, що регулюють аспекти екологічної та соціальної відповідальності підприємства, можуть визначати стандарти та вимоги, спрямовані на збереження сталого розвитку та збалансованість інтересів різних стейкхолдерів.

Законодавство про реорганізацію та санацію підприємств: Спеціальні закони можуть встановлювати правила реорганізації та санації підприємств у періоди кризи, включаючи процедури банкрутства, реструктуризації та інші заходи, які дозволяють підприємству виходити з труднощів.

Норми щодо аудиту та ревізії фінансової звітності: Законодавство може передбачати вимоги до проведення аудиту та ревізії фінансової звітності підприємства для забезпечення достовірності та надійності інформації, що надається стейкхолдерам.

Механізми державного контролю та нагляду: Закони, що регулюють державний контроль та нагляд за діяльністю підприємств, можуть забезпечувати механізми державного втручання у справи підприємства в разі загрози його стабільності.

ВСЕІ 2023

Страхові механізми: Нормативно-правове середовище може передбачати правила стосовно страхування та захисту підприємства від ризиків, пов'язаних з кризовими ситуаціями.

Заходи захисту прав споживачів та інших стейкхолдерів: Законодавство може визначати права та обов'язки підприємства у відношенні споживачів, акціонерів, працівників та інших зацікавлених сторін.

Нормативно-правове забезпечення є важливим фактором для здійснення антикризового управління. Воно створює необхідну правову базу для ефективного впровадження стратегій та заходів, спрямованих на управління кризовими ситуаціями та забезпечення стійкості підприємства.

Деякі нормативно-правові акти України, що регулюють аспекти антикризового управління підприємствами, включають:

Кодекс України з процедур банкрутства[3]: 21 жовтня 2019 року було введено в дію Кодекс України з процедур банкрутства (від 18.10.2018 року №2597-VIII). Даний Кодекс встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника (юридичної особи) або визнає його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів. З дня його введення втратив чинність Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

Господарський кодекс України[1]: Загальний нормативний акт, що регулює економічну діяльність в Україні, включаючи аспекти антикризового управління та захисту прав власності.

Податковий кодекс України: Визначає правила оподаткування підприємств, може містити положення щодо податкових пільт та заходів для підтримки підприємств у кризових ситуаціях[2].

Закон України «Про банки і банківську діяльність» [4] від 07.12.2000 № 2121-III: Регулює взаємовідносини між банками та підприємствами, може включати положення щодо підтримки підприємств в умовах фінансових труднощів.

ВСЕІ 2023

Закон України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг"[5]: Встановлює правила надання фінансових послуг та регулювання ринків фінансових послуг, може включати аспекти антикризового управління в фінансовому секторі.

Закон України "Про реструктуризацію заборгованості"[6]: Забезпечує правові механізми для проведення реструктуризації заборгованості, включаючи борги підприємств.

Постанова КМУ "Про затвердження Порядку визначення факторів, які призводять до системного кризового стану на підприємствах": Встановлює правила визначення системного кризового стану підприємств та механізми реагування на нього.

Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг "Про визначення стандартів банківських резервів та порядку їх формування": Регулює порядок формування банківських резервів, що може бути важливим аспектом управління фінансовою стійкістю.

Важливість та місце нормативно-правового забезпечення в системі антикризового управління визначаються як критичні для забезпечення ефективності та легальності заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій на підприємстві. Нормативно-правові рамки відіграють ключову роль у створенні структури та механізмів для взаємодії підприємства з регуляторами, зацікавленими сторонами та іншими суб'єктами управління кризою.

Отже, нормативно-правове забезпечення в системі антикризового управління є основним фундаментом, який забезпечує законність, легальність та ефективність дій підприємства в умовах кризових ситуацій. Воно створює чіткі правила гри, сприяє прозорості та визначає механізми для виявлення, реагування та виходу із кризи, сприяючи загальному успіху підприємства в непередбачуваних умовах.

ВСЕ 2023

1.3. Методичні засади антикризового управління підприємством

Загрози кризових ситуацій характеризуються великою різноманітністю, відповідно вибір підходів та інструментів щодо реалізації антикризового управління буде різним. У процесі виявлення загроз і потреби антикризового управління визначають основну мету антикризових заходів – стан в майбутньому, який можливо змінити та бажано якого досягнути.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому [22, с. 118- 121]. Це обумовлює необхідність їх класифікації (рис. 1.1).

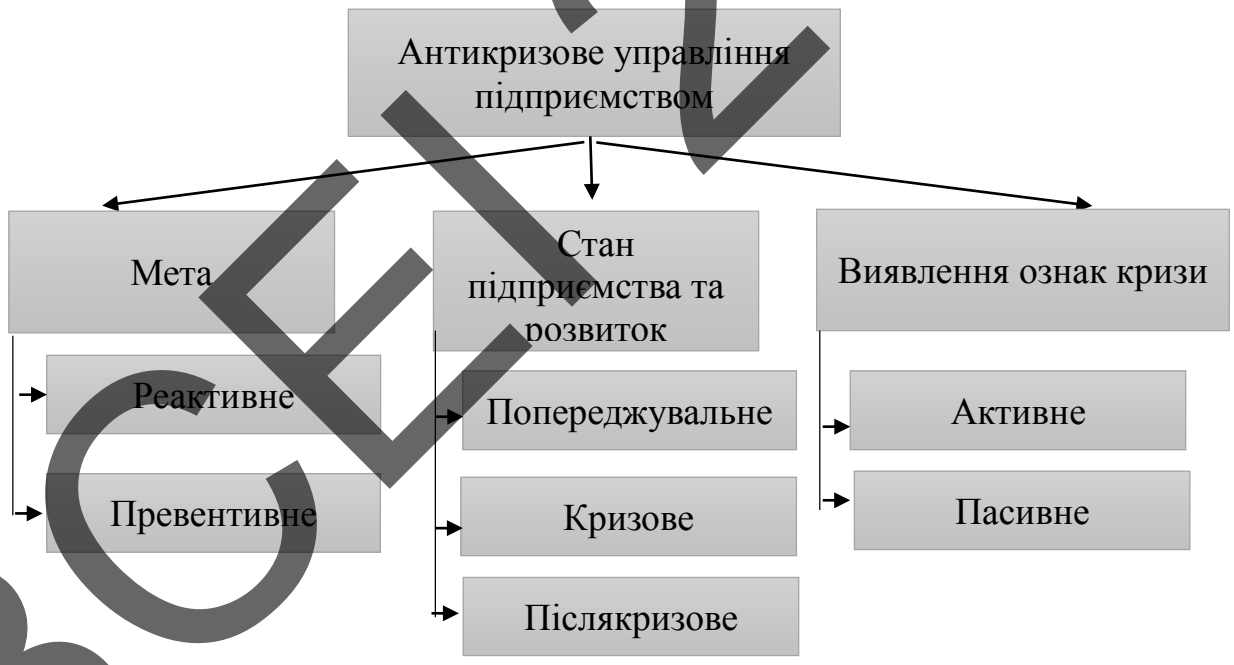


Рисунок 1.1 Класифікація антикризового управління

Система антикризового управління виокремлює напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи та забезпечення стійкості бізнесу. Наведемо декілька аспектів антикризового управління[9, 11, 20, 24]:

ВСЕ 2023

1. Розробка антикризового плану:

Опис: Розробка чіткого та детального антикризового плану є одним із найважливіших методів. Цей план містить стратегії та заходи, спрямовані на вирішення проблем та подолання кризових ситуацій.

Характеристика: Включає аналіз потенційних ризиків, розробку механізмів виявлення кризових ознак, визначення команди кризового управління та розгортання конкретних стратегій реагування.

2. Фінансовий аналіз та управління ліквідністю:

Опис: Аналіз фінансового стану підприємства та управління ліквідністю допомагають визначити фінансові проблеми та забезпечити достатні ресурси для функціонування під час кризи.

Характеристика: Включає оцінку платоспроможності, оптимізацію кредитування, моніторинг обігу коштів, виявлення та вирішення проблем з ліквідністю.

3. Реструктуризація та оптимізація:

Опис: Реструктуризація бізнес-процесів та оптимізація витрат можуть допомогти підприємству адаптуватися до нових умов та знизити витрати.

Характеристика: Включає перегляд організаційної структури, зменшення штату працівників, оптимізацію виробничих процесів та впровадження ефективних технологій.

4. Диверсифікація бізнесу:

Опис: Зміна або розширення видів діяльності підприємства може зменшити його залежність від конкретного ринку чи продукту.

Характеристика: Включає введення нових продуктів чи послуг, розширення географії ринків, а також входження в нові сегменти ринку.

5. Активна комунікація та PR:

Опис: Правильна комунікація зі стейкхолдерами, включаючи клієнтів, партнерів, інвесторів і працівників, є важливим елементом управління репутацією та створенням довіри в умовах кризи.

ВСЕІ 2023

Характеристика: Включає розробку ефективних комунікаційних стратегій, відкритий обмін інформацією та публічні виступи керівництва.

6. Активна співпраця з банками та фінансовими інституціями:

Опис: Забезпечення підтримки та співпраця з фінансовими установами може допомогти отримати додаткові ресурси та фінансову підтримку.

Характеристика: Включає переговори щодо перегляду умов кредитування, отримання фінансових послуг, розробку плану погашення боргів та інші аспекти співпраці з фінансовими інституціями.

7. Впровадження інновацій:

Опис: Інновації можуть стати ключовим фактором в подоланні кризових ситуацій. Впровадження нових ідей та технологій може забезпечити конкурентні переваги.

Характеристика: Включає дослідження та впровадження нових технологій, продуктів чи процесів, а також стимулювання творчості та інноваційної активності усередині підприємства.

8. Взаємодія з державними органами:

Опис: Співпраця з урядовими органами та отримання підтримки у вигляді фінансових заходів, податкових льгіт, та інших інструментів може допомогти підприємствам в кризових умовах.

Характеристика: Включає участь у програмах державної підтримки, лобіювання інтересів підприємства на рівні законодавства та отримання інших форм державної підтримки.

9. Залучення зовнішніх консультантів:

Опис: Залучення досвідчених експертів і консультантів з поза підприємства може допомогти отримати об'єктивні поради та стратегії для подолання кризової ситуації.

Характеристика: Включає найм експертів з різних сфер, таких як фінанси, управління, маркетинг чи право, для отримання якісної консультації та підтримки.

10. Навчання та розвиток персоналу:

ВСЕІ 2023

Опис: Інвестування у розвиток та підвищення кваліфікації персоналу може забезпечити компетентність та адаптивність колективу.

Характеристика: Включає проведення тренінгів, семінарів та інших заходів для підвищення кваліфікації працівників та підготовки їх до викликів кризи.

Реалізація стратегій управління підприємством в умовах кризових ситуацій дозволяє керівнику відслідковувати ситуацію і діяти на перспективу. Успішне антикризове управління потребує використання різних методів [22]:

1. Тактичні методи, до яких відносяться: санація, даунсайзинг та банкрутство (табл. 1.2.). Дані методи характеризуються швидким впливом на покращення фінансових показників підприємства, тобто вихід з кризи.

Таблиця 1.2

Тактичні методи антикризового управління

Метод	Мета	Сутність
Даунсайзинг	Скорочення постійних витрат та зниження собівартості продукції	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.
Санація	Відновлення прибутковості, ліквідності, платоспроможності	сукупність заходів спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства
Моніторинг	Виявлення «слабких» сигналів кризи	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства
Контролінг	Швидке виявлення кризових явищ	аналіз та координація системи виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками

Проте цих методів іноді недостатньо для усунення основної причини кризового стану і виникає потреба у використанні заходів більш тривалої дії.

2. Стратегічні методи: ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація і реінжиніринг (табл. 1.3).

ВСЕ 2023

Таблиця 1.3

Стратегічні методи антикризового управління

Метод	Мета	Сутність
диверсифікація	об’єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат.	розширення сфери діяльності суб’єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи
злиття	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об’єднання	об’єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об’єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об’єднаних підприємств
ліквідація	задоволення вимог кредиторів	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування
регуляризація	формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсягскладних задач, пов’язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо
реінжиніринг	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо	перепроектування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів
реструктуризаціяі	подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва

ВСЕП 2023

Ці методи можуть використовуватися окремо чи в комбінації, залежно від конкретних умов та потреб підприємства. Важливо враховувати специфіку кризової ситуації та вчасно реагувати, впроваджуючи ефективні стратегії антикризового управління.

Важливою функцією в системі антикризового управління є діагностика кризового стану підприємства. Необхідно зауважити, що вона є специфічною стадією антикризового управління і вихідним елементом для прогнозу альтернативного розвитку підприємства.

Встановлення умов та порядку відновлення платоспроможності боржника – юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи, передбачено Кодексом України з процедур банкрутства, що базується на проведенні аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання[3].

У світовій практиці для цілей аналізу фінансово-господарського стану підприємств та оцінки ймовірності банкрутства використовують два підходи: традиційний та інтегральний (рейтинговий).

Традиційний підхід полягає у застосуванні стандартних аналітичних прийомів: горизонтальний та вертикальний аналіз; трендовий аналіз, розрахунок певної кількості відносних показників, порівняльний аналіз.

Інтегральний підхід передбачає використання економетричних моделей для розрахунку узагальненого показника фінансового стану з наступною оцінкою ймовірності дефолту боржника. Традиційний підхід закладено у чинні Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства.

Спільним для традиційних методик діагностики фінансової кризи є те, що вони передбачають вивчення простих математичних зв'язків між окремими позиціями фінансової звітності на основі обчислення певної вибірки показників (коефіцієнтів) та порівняння їх значень з нормативними,

ВСЕ 2023

середньогалузевими та в динаміці. Розглянемо найбільш розповсюджені моделі визначення банкрутства[3, 7, 8, 17, 22, 43, 52,58] (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Найбільш розповсюджені моделі передбачення банкрутства

Назва	**Розрахункова формула**	**Значення коефіцієнтів**
Двох факторна модель	Z = -0,3877 – 1,0736 К1 + 0,0579 К2;	К1 - коефіцієнт потокової ліквідності (покриття) К2 - коефіцієнт відношення позикових коштів до валюти балансу
Модель Альтмана	Z = 0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,42X4 + 0,995X5	X1 - оборотний капітал/ сума активів; X2 - нерозподілений прибуток/ сума активів; X3 - операційний прибуток/ сума активів; X4 - ринкова вартість акцій/ позиковий капітал; X5 - обсяг продажу (виручка)/ сума активів
Модель Лиса	Z = 0,063X**1** + 0,092X**2** + 0,057X**3** + 0,001X**4**	XI - оборотний капітал / сума активів; X2 - операційний прибуток / сума активів; X3 - нерозподілений прибуток / сума активів; X4 - власний капітал / позиковий капітал.
Модель Таффлера	Z = 0,53 X1+ 0,13 X2 + 0,18X3 + 0,16X4 Граничне значення - 0,3	X1- прибуток до сплати податків / поточні зобов’язання; X2- поточні активи / сума зобов’язань; X3- поточні зобов’язання / сума активів X4- обсяг продажів (виручка) / сума активів

Отже, моделі визначення банкрутства включають різноманітні підходи, які використовуються для прогнозування фінансового стану компаній та виявлення їхньої можливої неплатоспроможності. Ці моделі базуються на аналізі фінансових показників, економічних факторів та статистичних методах. Використання різних моделей є важливим для фінансових установ, інвесторів та управлінців для прийняття обґрунтованих рішень щодо ризиків інвестування та управління кредитним портфелем; дозволяє отримати комплексний огляд фінансової стійкості підприємства та забезпечити більш точні прогнози щодо їхньої можливої неплатоспроможності.

ВСЕ 2023

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПрАТ «ВОЛОДАРКА»

2.1. Сучасний стан та розвиток швейної галузі в Україні

В результаті повномасштабного воєнного вторгнення рф всі галузі української промисловості зазнають різні втрати, однак найкраще зберігають та/або відновлюють виробництво ті галузі, які забезпечують базові потреби населення (виробляють їжу, одяг чи взуття).

У легкій промисловості лише 7% підприємств працюють на 100% і більше. В інших галузях подібні результати набагато скромніші через гіршу можливість впоратися з новими викликами або особливості виробництва

Легка промисловість є однією з тих галузей економіки що тримають як економічний так і військовий фронти.

Дана галузь не припиняла працювати, і швидко налагодила роботу і після вторгнення рф 24 лютого 2022, адже цей виклик створив безліч «нечуваних» раніше проблемних питань для підприємств галузі: від майнових втрат через агресію, релокація, масова міграція кадрів, ТВПО, розрив багаторічних зв’язків поставок, зруйновану логістику, інфраструктуру, робота в умовах постійних повітряних тривог та «блекаутів», непрогнозованих змін, критичний імпорт сировини, швидка переорієнтація та освоєння випуску нової продукції, відновлення після деокупації, відбудова, потреба відвідувати закордонні виставки та зберегти іноземні замовлення, а головне – вижити та зберегти людський і виробничий потенціал[49].

Легка промисловість України формується з трьох напрямків виробництв, а саме [26]:

- текстильне виробництво (ткацьке виробництво, виробництво трикотажного полотна, килимів, нетканих матеріалів, канатів, мотузок, інших текстильних виробів);

- виробництво одягу (виробництво одягу зі шкіри, виробництво робочого, спіднього, верхнього одягу та аксесуарів, виготовлення виробів із

ВСЕІ 2023

хутра, виробництво трикотажного і в'язаного одягу, панчішно-шкарпеткового виробів тощо);

- виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (виробництво взуття, дублення і оздоблення шкіри, виробництво дорожніх виробів, сумок тощо).

Важливою складовою легкої промисловості є швейна галузь яка належить найбільш глобалізованої галузі в світі. Адже у багатьох країнах саме вона формує бюджет країни та наповнює внутрішній ринок продукцією власного виробництва.

Основним завданням підприємств легкої промисловості це швидке та масштабне забезпечення потреб Збройних Сил України, ТРО інших силових структур у речовому майні. Згідно експертизі «Укрлегпрому», потужності українського виробництва готової продукції дозволяють забезпечити потреби ЗСУ на 70-80%, а по деяким позиціям - на 100%. [49, 54, 55].

Навіть в умовах воєнного часу, сектор довів свою життєздатність, можливість швидкого перелаштування та освоєння випуску нових видів продукції, релокації та відновлення на деокупованих територіях, навчання/перекваліфікації на виробництвах та забезпечення роботою населення, тВПО тощо.

Воєнні виклики погіршили ситуацію з імпортом: якщо у 2021р. імпорт перевищував галузевий експорт у 3 рази, то за даними 1 кварталу п.р. 2023 (до відп. «довоєнного» періоду 2022) перевищення імпорту досягло 4,5 рази, а спад експорту становив біля 40%!

І якщо падіння промисловості України минулого року склало майже 37%, то легка промисловість має показники значно кращі – тобто, спад на 26%, за що спасибі нашим керівникам, які так змогли втримати!

Особливо турбує імпорт спеціального одягу та взуття для силових структур. За 2022 рік в обсягах поставок він склав понад 60%!

ВСЕ! 2023

Експорт галузевих товарів у 2022 році склав 951,7 млн. дол. США, що на 22% менше проти 2021 р. (Довідково: товарний експорт України скоротився на 35%). Зокрема, експорт одягу текстильного скоротився на 13,6%, одягу трикотажного – на 9,8%, взуття – на 13,5%, домашнього текстилю – на 29,3%, килимів – на 38,6%; а деякі товарні позиції експорту навіть зросли: трикотажне полотно – на 4,6%, головні убори – у 2,23 рази.

Галузевий імпорт скоротився на 6,8% (досяг майже 2,3 млрд. дол. США), у т.ч. імпорт взуття – на 32,9%, одягу трикотажного – на 22,9%. При цьому різко зріс у 2022 р. імпорт одягу текстильного – на 75,6%, а головні убори – майже у 9 разів.

У галузі виробництва одягу перед війною в Україні функціонувало понад 1600 компаній, в яких працювало 49,5 тис. осіб. Швейні підприємства розташовані здебільшого в районах споживання, у великих, середніх і навіть малих населених пунктах. У галузі діє чимало приватних дрібних та спільних підприємств[49].

До проблем організації функціонування галузі можна віднести те що, тендерно-закупівельні процедури знаходяться на початковій стадії, виробничі підприємства зупинені (в т.ч. ті, які виконували замовлення на умовах субпідряду), десятки тисяч працівників – без роботи. При цьому, за 10 місяців 2023 року експорт склав всього 434,8 млн. USD (– 46%), а імпорт – аж 2,7 млрд. USD (+ 11%). Негативна тенденція 2023 р.– падіння експорту більш ніж у 2 рази у порівнянні з 2022 роком, в основному – зменшення обсягу договорів на т.з. «послуг з переробки давальницької сировини».

Отже, негативний вплив зовнішнього середовища та нестабільні умови функціонування підсилюють кризо утворюючі фактори на підприємствах різних галузей і в тому числі швейних підприємствах. Але попри всі складнощі, підприємства відновлюються і рухаються далі адаптуючись до ситуації.

ВСЕ 2023

2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Володарка»

Для дослідження теми антикризового управління на підприємстві об’єктом дослідження обрано Приватне акціонерне товариство «Володарка» (ПрАТ «Володарка»). Обране підприємство є правонаступником ВАТ «Володарка», що засноване 4 березня 1994 року Місце розташування Товариства: 21001, Вінницька область, місто Вінниця, проспект Коцюбинського, будинок 39 [49]. (додаток А).

Метою діяльності підприємства є ефективне використання майна тобто одержання прибутку. Предметом діяльності ПрАТ «Володарка» є надання суб’єктам господарської діяльності, юридичним та фізичним особам виробничих, комерційних, посередницьких, торговельно-посередницьких, консультаційних, експертних, маркетингових, інжинірингових та інших послуг.

Відповідно до статуту, підприємство є самостійним господарським суб’єктом, має: самостійний баланс; поточні рахунки, як національній так і іноземній валютах; депозитні рахунки в банківських установах, печатку, штампи, бланки, може мати свій фірмовий знак, логотип та інші реквізити.

ПрАТ «Володарка» здійснює підприємницьку діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування і самоокупності, несе відповідальність за її наслідки.

Діяльність підприємства здійснюється за законодавством України, нормами та правилами, що випливають з міжнародних договорів України, Статутом, а також внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими нормативними актами.

Згідно Статуту, управління ПрАТ «Володарка» здійснюють(Додаток А):

- Загальні збори акціонерів;
- Наглядова Рада;
- Директор (одноосібний виконавчий орган);

ВСЕП 2023

- Ревізійна комісія.

Злагоджена робота підприємства залежить від встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними відповідальності і прав, має своє відображення у організаційній структурі (рис. 2.1).

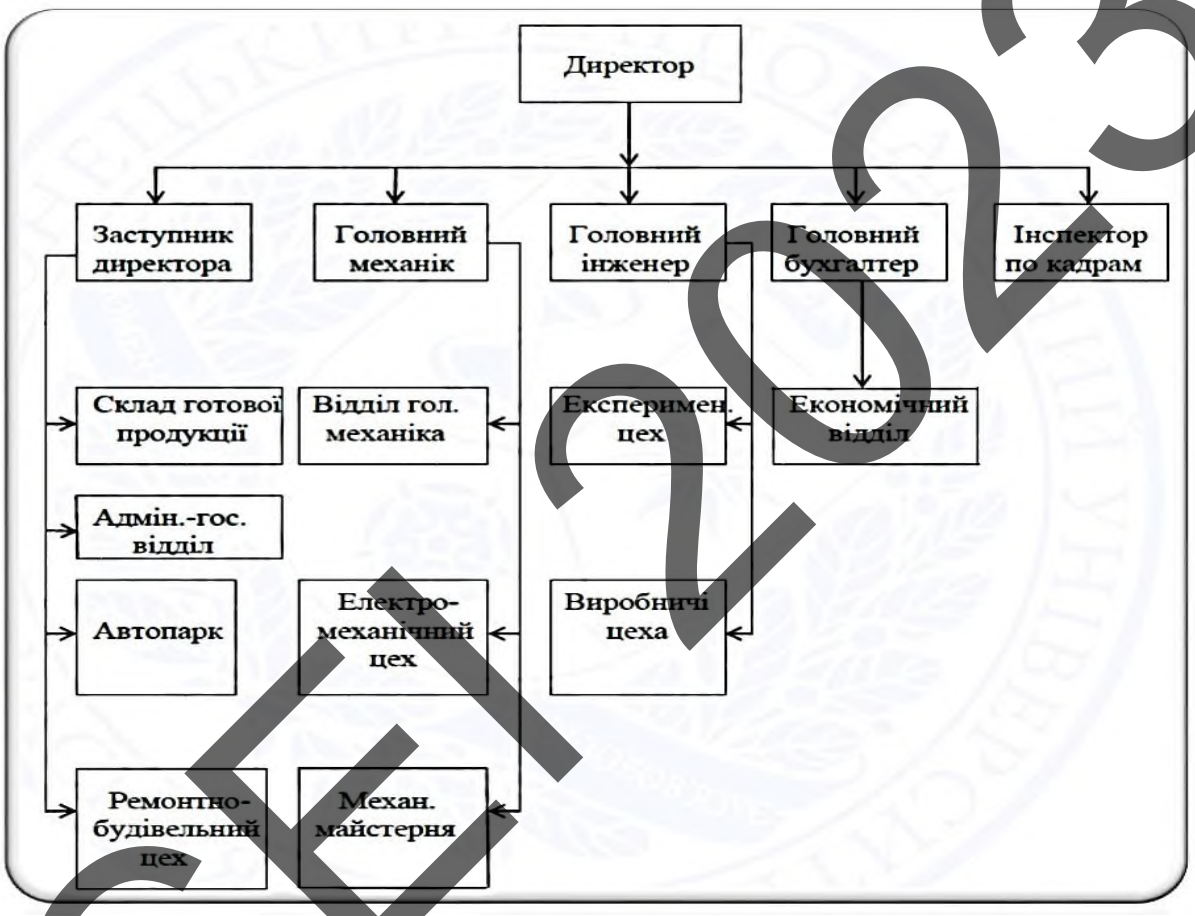


Рисунок 2.1 Організаційна структура управління ПрАТ «Володарка»

Як бачимо зі схеми, структура управління на ПрАТ «Володарка» є лінійною, відповідно до якої, кожен орган управління і виконавець спеціалізуються на виконанні окремих видів управлінської діяльності.

Очолює підприємство директор, діє від імені фірми, представляє її інтереси на різних рівнях, самостійно вирішує всі питання діяльності фірми, відповідно до своїх обов’язків закріплених статутом(Додаток А).

Статутний капітал ПрАТ «Володарка» становить 4 005 866,40 грн., який поділений на 213 078 простих іменних акцій, номінальною вартістю 18,80 грн.

ВСЕТ 2023

кожна. Розмір Статутного капіталу підприємства може змінюватись (збільшуватись або зменшуватись) відповідно до Порядку встановленого Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Частка привілейованих акцій, у загальному обсязі статутного капіталу, не може перевищувати 25 відсотків.

ПрАТ «Володарка» в розмірі не менш 15% свого Статутного капіталу створює Резервний капітал, шляхом щорічних відрахувань від чистого прибутку підприємства або за рахунок нерозподіленого прибутку. Розмір резервного капіталу не може бути меншим ніж 5 відсотків суми чистого прибутку за рік.

Джерелами формування майна підприємства є(Додаток А):

- доходи, від основної, фінансової та інвестиційної діяльності;
- кредити (позички) банків та інших кредиторів;
- безоплатні та благодійні внески, пожертвування юридичних осіб та громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Прибуток ПрАТ «Володарка» формується з надходжень від господарської діяльності. Чистий прибуток, залишається у повному розпорядженні підприємства.

Майно ПрАТ «Володарка» складається з основних та оборотних активів, фінансових та інших активів, що мають своє відображення у бухгалтерській документації

ПрАТ «Volodarka» є одним з лідерів в області виробництва і реалізації класичного чоловічого одягу на українському ринку. Предметом основної діяльності підприємства є пошиття чоловічих костюмів, піджаків, курток, брюк, жилетів, пальт, краваток та брюк жіночих; виготовлення швейних виробів на замовлення іноземних фірм з давальницької сировини; розробка та реалізація конкурентоспроможних моделей і технічної документації швейних виробів; виготовлення та реалізація авторських швейних виробів. В результаті

ВСЕІ 2023

модернізації, за останні 10 років, підприємство збільшило обсяги виробництва продукції в 2 рази (близько 800 тис. швейних виробів.), продуктивність праці зросла в 3 рази.

Розглянемо показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Володарка» у динаміці за період з 2020 по 2022 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Володарка» за 2020 – 2022 роки

(тис.грн.)

Найменування показника	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022 до**	
				2020	**2021**
Усього активів	35311,5	26071,7	37305,6	1994,1	11233,9
Основні засоби	18754,8	15207,6	12669,1	-6085,7	-2538,5
Запаси	3341,5	5255,7	1945,2	-1396,3	-3310,5
Дебіторська заборгованість	6868,8	5431,7	10950	4081,2	5518,3
Гроші та їх еквіваленти	6276,3	0,9	11675,5	5399,2	11674,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20981,5	4217,8	22258,1	1276,6	18040,3
Власний капітал	24987,4	8223,7	26264,0	1276,6	18040,3
Зареєстрований (пайовий/статутний) капітал	4005,9	4 005,9	4005,9	0	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	10324,1	17848,0	11041,6	717,5	-6806,4
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	(6190,6)	(16763,7)	18040,3	24230,9	34804
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	712	460	444	-268	-16

За даними таблиці 2.1 загальна вартість майна зросла з 35311,5 тис. грн. до 37305,6 тис. грн.., але найменше значення було зафіксоване у 2021 році і становила 26071,7 тис. грн.. Відповідно, у 2022 році відбулось зростання вартості активів на 11233,9 тис. грн..

Сума основних засобів має негативну динаміку. За три останні роки відбулось зменшення з 18754,8 тис. грн. у 2020 році до 12669,1 тис. грн. у 2022 році або на 6085,7 тис. грн.. Сума нарахованого зносу станом на 31.12.2022 року склала 61951,2 тис. грн. Ступінь зносу складає 83,02%. Ступінь використання - 100%. Обмежень на використання основних засобів немає. За

ВСЕ 2023

2022 рік надійшло основних засобів на суму 1211,0 тис. грн. (за первісною вартістю, вибуло - 1 978,0 тис. грн.

Негативна динаміка спостерігається і з запасами ПрАТ «Володарка», так за період що аналізується з 2020 по 2022 рік зменшення становить 1396,3 тис. грн., але у 2022 році вартість запасів на підприємстві зросла до 5255,7 тис. грн. або на 1914,2 тис. грн. більше до 2020 року. Відповідно у 2022 році матеріальні запаси скоротились на 3310,5 тис. грн..

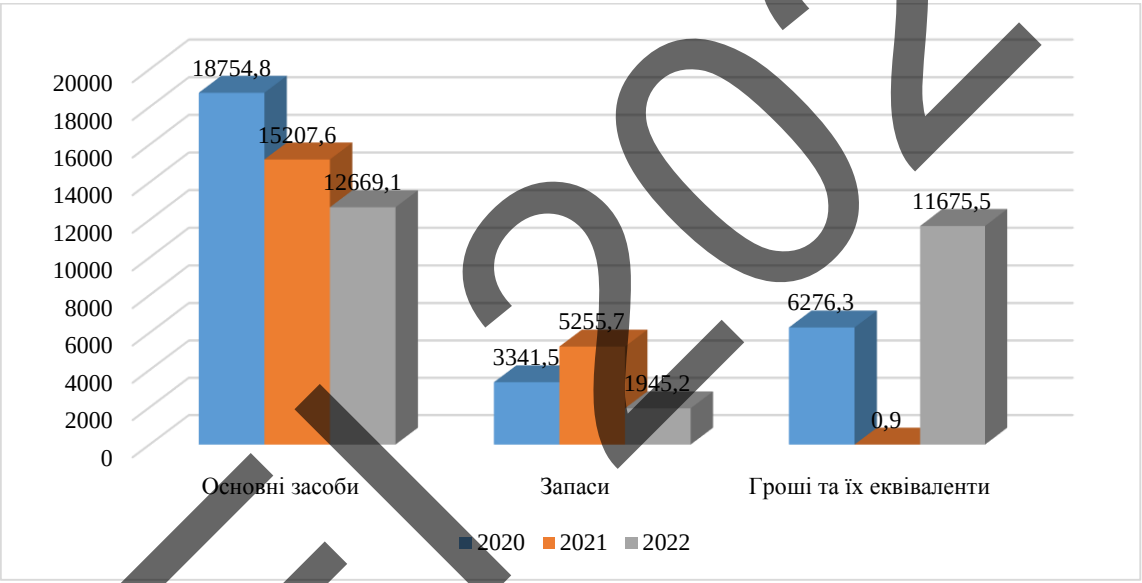


Рис. 2.1 Динаміка змін ресурсів ПрАТ «Володарка» за 2020 – 2022 роки

Аналіз грошові коштів та їх еквівалентів, показав позитивні зміни, а саме зростання найбільш ліквідної частини майна з 6276,3 тис. грн. у 2020 році до 11675,5 тис. грн. у 2022 році. У 2021 році грошові коштів та їх еквіваленти становили лиш 0,9 тис. грн.. Наочно динаміка змін ресурсів ПрАТ «Володарка» представлена на рис. 2.1.

Такі коливання пов’язані кризовими ситуаціями які викликала пандемія Covid19 та повномасштабним військовим вторгненням рф в Україну.

ВСЕ 2023

Чистий дохід від реалізації продукції за 2020 рік - 98249,3 тис. грн., у 2021 році скоротився до 53001 тис. грн., а у 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зріс до 121661,2 тис. грн..

У 2020 та 2021 роках Товариство отримало чистий збиток в сумі 6190,6 тис. грн. та 16763,7 тис. грн. відповідно, за 2022 рік чистий прибуток склав 18040,3 тис. грн. Нерозподілений прибуток товариства на кінець 2022 року становив 22258,1 тис. грн.. Наявність значної суми нерозподіленого прибутку характеризує неефективність використання власних коштів. Нерозподілений прибуток товариства на кінець 2022 року становив 22258,1 тис. грн.. Наявність значної суми нерозподіленого прибутку характеризує неефективність використання власних коштів. Наочно динаміка змін фінансового результату за останні три роки представлена на рисунку 2.2.

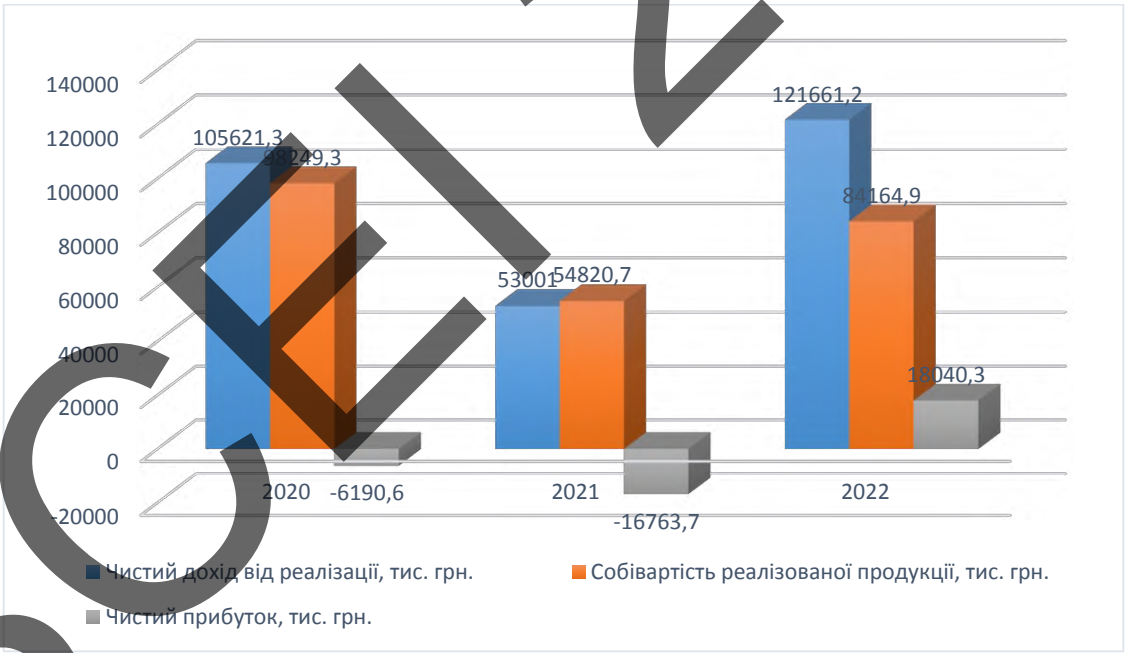


Рисунок 2.2. Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Володарка» за 2020-2022 роки

Аналіз наявності дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві характеризує управління потоками грошей і забезпечення фінансової стійкості підприємства. Ефективне управління цими

ВСЕ 2023

заборгованостями дозволяє забезпечити ліквідність та здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, одночасно оптимізуючи роботу з ресурсами та забезпечуючи стабільність фінансового стану. За даними фінансової звітності у ПрАТ «Володарка» спостерігається зростання дебіторської заборгованості на 4081,2 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2020 роком, або з 6868,8 тис. грн. до 10950 тис. грн. відповідно. А в порівнянні з 2021 роком зростання 2022 року становить 5518,3 тис. грн. Зростання дебіторської заборгованості призводить до потреби додаткового залучення фінансових ресурсів, що є негативно впливає на фінансову стійкість ПрАТ «Володарка». Динаміка змін дебіторської та кредиторської заборгованості ПрАТ «Володарка» за 2020 - 2022 роки має графічне відображення на рис. 2.3.

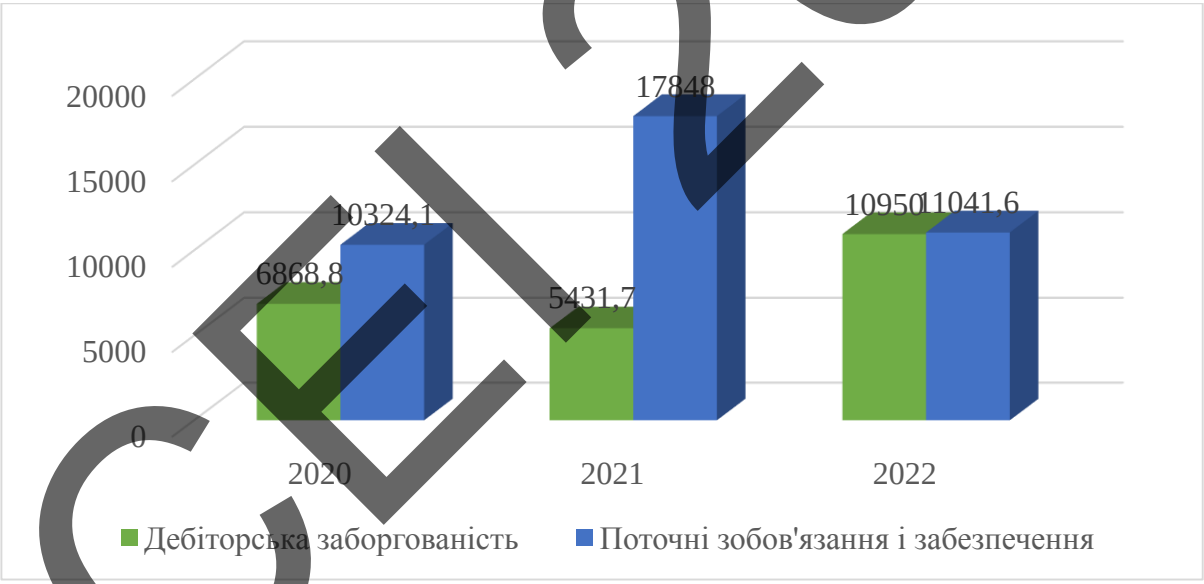


Рисунок 2.3. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості ПрАТ «Володарка» за 2020 - 2022 роки

Поточні зобов’язання за період дослідження також зросли з 10324,1 тис. грн. у 2020 році до 11041,6 тис. грн. у 2022 році. Але у 2021 році поточні зобов’язання були найвищими і становили 17848 тис. грн. і перевищували дебіторську більше ніж у 3 рази.

ВСЕ 2023

Капітал підприємства відіграє важливу роль у фінансовому управлінні та визначає його здатність до розвитку, конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Джерела формування капіталу для підприємства можуть бути різноманітними і залежать від його специфіки, ринкової ситуації та стратегічних цілей і їх поділяють на загальний, власний та залучений капітал. Капітал підприємства можуть використовувати окремо або в поєднанні залежно від потреб і можливостей. Кожен вид має свої переваги та обмеження, і важливо обирати ті джерела, які найбільше відповідають стратегічним цілям і фінансовим потребам підприємства. Проаналізувавши наявність капіталу ПрАТ «Володарка» за даними фінансової звітності та групування у таблиці 2.1 інформацію відобразили у вигляді діаграми на рисунку 2.4.

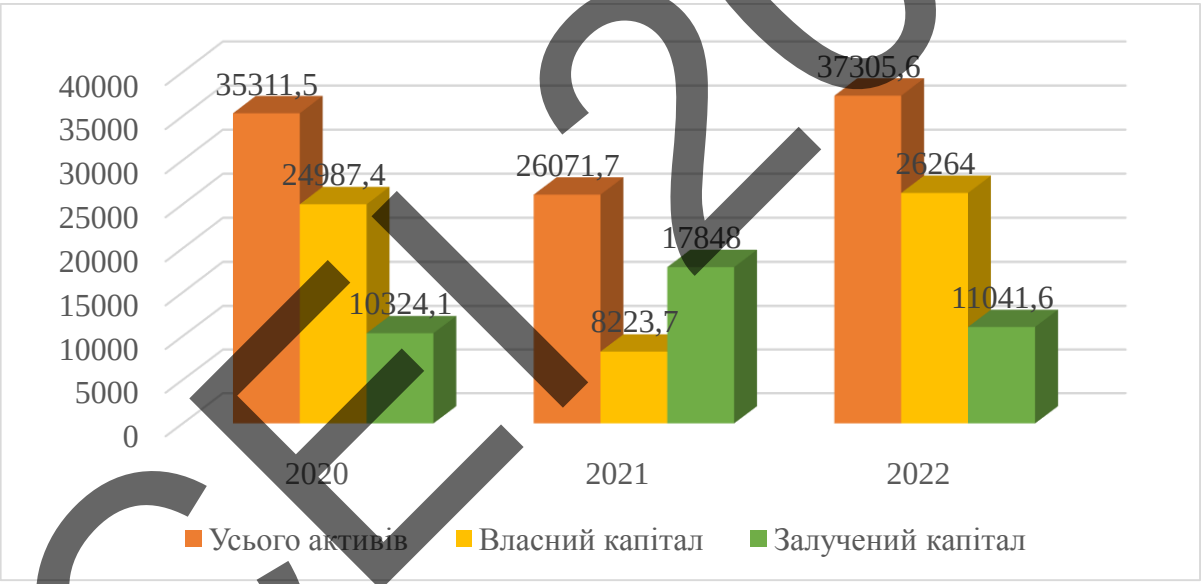


Рис. 2.4. Динаміки капіталу ПрАТ «Володарка» за 2020-2022 роки

Найбільший розмір загального капіталу 47312,9 тис. грн. в ПрАТ «Володарка», був у період до Covid19 в 2018 році. Тому, 2018 рік характеризується і максимальним значенням власного капіталу підприємства 35122,1 тис. грн.. Найнижча вартість капіталу зафіксована у 2021 році і становила 8223,7 тис. грн.. А отже, 2021 рік характеризується найвищою залежністю від залучених коштів розмір яких 17848 тис. грн., що в 2 рази більше ніж власного капіталу. Попре повномасштабне військове вторгнення

ВСЕ 2023

рф в Україну в 2022 ріці стало поштовхом для позитивних змін. Сума власного капіталу зросла до 26264 тис. грн. що більше майже у 3 рази в порівнянні з 2021 роком. Залучений капітал зменшився з 17 848 тис. грн. у 2021 році до 11041,6 тис. грн. у 2022 році.

Важливою складовою діяльності підприємства є забезпечення його трудовими ресурсами. ПрАТ «Володарка» за період з 2018 по 2022 роки скоротило чисельність персоналу з 812 до 444 осіб. Найбільше скорочення персоналу відбулось в період з 2020 до 2021 року, а саме з 712 до 460 осіб.

Отже, період 2020 – 2022 роки для ПрАТ «Володарка» були достатньо складними і характеризуються не стабільним фінансовим станом, яке потребує більш детального вивчення.

2.3. Експрес-аналіз фінансового стану підприємства

Кризові явища економіки України потребують постійного контролю фінансового стану на підприємстві. Корисним інструментом для швидкого отримання огляду фінансового стану підприємства та виявлення основних проблем або тенденцій є експрес-аналіз.

Експрес-аналіз фінансового стану підприємства - це швидке оцінювання фінансового здоров'я суб’єкту господарювання за допомогою ключових показників та методів аналізу. Він дозволяє швидко отримати загальне уявлення про фінансове положення підприємства без докладного розгляду його фінансової звітності.

Напрями експрес-аналізу фінансового стану ПрАТ «Володарка»:

Аналіз основних фінансових звітів, таких як баланс, звіт про прибутки та звіт про грошові потоки.

Розрахунок ключових фінансових показників: Використання різних показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність та фінансовий леверидж, для оцінки фінансового стану підприємства.

ВСЕІ 2023

Порівняння з нормативами або попередніми показниками: Порівняння отриманих результатів зі стандартами, середніми значеннями по галузі або з показниками з попередніх періодів.

Аналіз тенденцій: Визначення змін в фінансовому стані підприємства протягом певного періоду часу та їхнього впливу на загальну ситуацію.

Фінансова звітність є інформаційним джерелом для багатьох учасників підприємницької діяльності, таких як власники бізнесу, інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Вона є основою при обґрунтовуваних управлінських рішень.

Найбільш поширеним методом вивчення фінансової звітності є горизонтальний та вертикальний. Джерелом інформації щодо майна підприємства та джерел його утворення міститься у звіті про фінансовий стан (баланс) підприємства (додаток Б, В,Г) Проаналізуємо склад та структуру майна ПрАТ «Володарка» за 2020 – 2022 роки (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Динаміка складу та структури майна ПрАТ «Володарка» за 2020 – 2022 роки

(тис. грн.)

	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Абсолютне відхилення		
Актив	Тис.грн.	Частка	Тис.грн.	Частка	Тис.грн.	Частка	21/20	22/21	22/20
1	2	3	4	5	6	7	5	6	7
І. Необоротні активи									
Нематеріальні активи:	16,1	0,05	88,5	0,34	8,6	0,02	72,4	-79,9	-7,5
Основні засоби	18754,8	53,11	15207,6	58,33	12669,1	33,96	-3547,2	-2538,5	-6085,7
Усього за розділом 1	**18770,9**	**53,16**	**15296,1**	**58,67**	**12677,7**	**33,98**	-3474,8	-2618,4	-6093,2
ІІ. Оборотні активи									
Запаси	3341,5	9,46	5255,7	20,16	1945,2	5,21	1914,2	-3310,5	-1396,3
В т.ч. Готова продукція	457,1	1,29	446,8	1,71	438	1,17	-10,3	-8,8	-19,1
ДЗ за продукцію, товари,	5846	16,56	3928,1	15,07	7126,2	19,10	-1917,9	3198,1	1280,2
ДЗ з бюджетом	607,7	1,72	1259,4	4,83	3307	8,86	651,7	2047,6	2699,3
у т. ч. з податку на	512,1	1,45	512,1	1,96	512,1	1,37	0	0	0
інша поточна ДЗ	415,1	1,18	244,2	0,94	516,8	1,39	-170,9	272,6	101,7
Гроші та їх еквіваленти	6276,3	17,77	0,9	0,00	11675,5	31,30	-6275,4	11674,6	5399,2
Витрати майбутніх	11,4	0,03	38,8	0,15	7,6	0,02	27,4	-31,2	-3,8
Інші оборотні активи	42,6	0,12	48,5	0,19	49,6	0,13	5,9	1,1	7
Усього за розділом ІІ	**16540,6**	**46,84**	**10775,6**	**41,33**	**24627,9**	**66,02**	-5765	13852,3	8087,3
Баланс	**35311,5**	100,00	**26071,7**	100,00	**37305,6**	100,00	-9239,8	11233,9	1994,1

ВОЕІ 2023

За даними таблиці 2.2 можна зазначити що вартість майна Товариства за період дослідження зросла на 1994 тис. грн., або з 35311,5 тис. грн. у 2020 році до 37305,6 тис. грн. у 2022 році. Але у 2021 році загальна вартість майна становила 26071,7 тис. грн. що на 9239,8 тис. грн. менше за значення 2020 року та на 11233,9 тис. грн.. менше ніж у 2022 році. Отже, що позитивну динаміку.

Майно підприємства відображається в активі бухгалтерського балансу і складається з необоротних та оборотних активів (рис. 2.5).

Необоротні засоби включають нематеріальні активи та основні засоби підприємства, у складі яких левова частка у розмірі 99%, припадає на основні засоби. За період дослідження вартість нематеріальних активів зменшилась з 16,1 тис. грн. до 8,6 тис. грн. тобто в 2022 році у 2 рази менша за розмір у 2020 році. Негативна динаміка спостерігається і з основними засобами ПрАТ «Володарка», які втратили свою вартість з 18754,8 тис. грн. у 2020 році до 12669,1 тис. грн., або зменшилась на 6085,7 тис. грн.. Це є показником високого рівню зносу основних засобів Товариства. Загалом розмір необоротних активів за період дослідження зменшився на 6093,2 тис. грн..

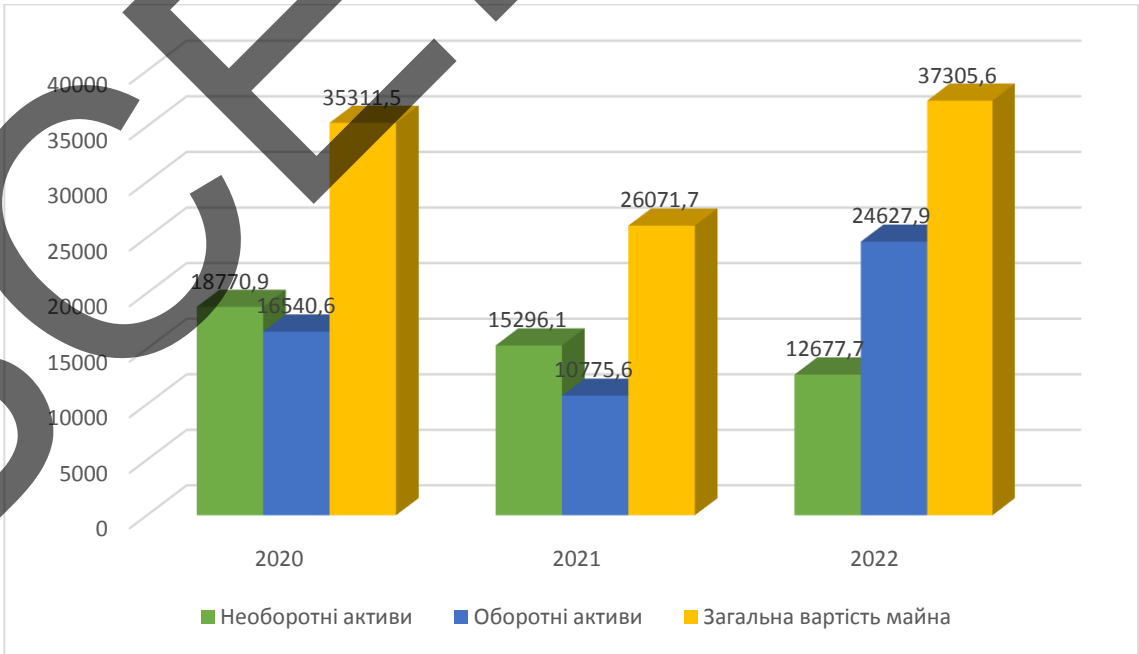


Рис. 2.5. Динаміка зміни складу майна ПрАТ «Володарка» за 2020 – 2022 роки

ВСЕ 2023

Найбільш ліквідну частину майна підприємства становлять оборотні активи, які складаються з запасів, дебіторської заборгованості і грошових коштів. За період з 2020 по 2022 рік вартість запасів зменшилась на 1396,3 тис. грн., або з 3341,5 тис. грн. до 1945,2 тис грн.. Але у 2020 році розмір запасів був найбільшим і становив 5255,7 тис. грн., що на 1914,2 тис. грн. більше ніж у 2020 році і на 3310,5 тис. грн. більше ніж у 2022 році. Саме у 2021 році частка запасів була найвищою серед оборотних активів, а до загальної суми активів на них припадало 20,16%. Найменшою за період дослідження частка запасів була у 2022 році – 5,21%.

Дебіторська заборгованість за товари та послуги у ПрАТ «Володарка» була зафіксована у 2022 році у становила 7126,2 тис. грн. що на 1280,2 тис. грн. більше ніж у 2020 році та на 3198,1 тис. грн. менше ніж у 2022 році. Питома вага дебіторської заборгованості у складі оборотних активів була у 2022 році і становила 19,1%. Загалом дебіторська заборгованість у ПрАТ «Володарка» у балансі представлена також у розрахунках з бюджетом та інша поточна дебіторська заборгованість.

Найбільш ліквідна частина майна підприємства представлена у статті бухгалтерського балансу «Грошові кошти та їх еквіваленти». Розмір грошових коштів з 2020 по 2022 рік збільшився на 5399,2 тис. грн. і досяг 11675,5 тис. грн. і в структурі майна їх частка становила 31,3%. У 2020 році у складі майна на грошові кошти та їх еквіваленти припало 17,77%, а у 2021 році частка за цією статтею була на рівні 0%,

Дослідивши структуру майна ПрАТ «Володарка» за 2020 – 2022 роки можна зазначити що, у 2020 році частка необоротних активів у складі майна перевищувала оборотні активи і становила 53,16%, відповідно питома вага оборотних активів - 46,83%. В 2021 році частки оборотних активів знижена до 41,33%, а частка необоротних активів, попри знос, зросла до 58,67% що свідчить про зниження ліквідності Товариства. Але у 2022 році питома вага

ВСЕ 2023

необоротних активів у складі майна знизилась до 33,98%, відповідно частка оборотних активів зросла до 66,02%.

Пряма залежність наявності майна підприємства від джерел їх формування. Інформація, щодо їх складу, міститься у пасиві бухгалтерського балансу.

Розглянемо склад та структуру джерел формування майна в табличному вигляді (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Динаміка складу та структури джерел формування майна ПрАТ «Володарка» за 2020 – 2022 роки

(тис. грн.)

Актив	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Абсолютне відхилення		
	Тис.грн.	Частка	Тис.грн.	Частка	Тис.грн.	Частка	21/20	22/21	22/20
1	2	3	4	5	6	7	5	6	7
І. Власний капітал									
Зареєстрований капітал	4005,9	11,34	4005,9	15,36	4005,9	10,74	0	0	0
Нерозподілений прибуток	20981,5	59,42	4217,8	16,18	22258,1	59,66	-16764	18040,3	1276,6
Усього за розділом І	**24987,4**	**70,76**	**8223,7**	**31,54**	**26264**	**70,40**	-16764	18040,3	1276,6
ІІ. Довгострокові	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і									
Короткострокові кредити банків	0	0,00	4079	15,65	0	0,00	4079	-4079	0
ПКЗ за товари, роботи, послуги	72,1	0,20	22,3	0,09	4,2	0,01	-49,8	-18,1	-67,9
ПКЗ з бюджетом	443,6	1,26	550,5	2,11	692,2	1,86	106,9	141,7	248,6
у т.ч. з податку на прибуток	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0
ПКЗ за розрахунками:									
зі страхування	830,6	2,35	593,8	2,28	785,6	2,11	-236,8	191,8	-45
з оплати праці	593,8	1,68	2408,1	9,24	3279	8,79	1814,3	870,9	2685,2
Доходи майбутніх періодів	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	6767,8	19,17	10194,3	39,10	6280,6	16,84	3426,5	-3913,7	-487,2
Усього за розділом ІІІ	**10324,1**	**29,24**	**17848**	**68,46**	**11041,6**	**29,60**	**7523,9**	**-6806,4**	**717,5**
Баланс	**35311,5**	**100,00**	**26071,7**	**100,00**	**37305,6**	**100,00**	**-9239,8**	**11233,9**	**1994,1**

Джерела формування майна складаються з власного та залученого капіталу. В свою чергу залучений капітал поділяється на довгострокові та поточні зобов’язання.

ВСЕ 2023

Власний капітал ПрАТ «Володарка», за даними бухгалтерського балансу за 2020 – 2022 рік, складається з зареєстрованого капіталу та нерозподіленого прибутку. Зареєстрований капітал зафіксовано у статуті підприємства (Додаток А) і становить 4005,9 тис. грн.. Сума нерозподіленого прибутку з 2020 року до 2022 року зросла з 20981,5 тис. грн. до 22258,1 тис. грн., або на 1276,6 тис. грн.. У 2021 році підприємство отримало збиток і сума нерозподіленого прибутку скоротилась на 16764 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком. Така ситуація позначилась і на структурі, так в 2020 році питома вага статті «Нерозподілений прибуток» становила 59,42 %, а у 2021 зменшилась до 16,18%. Отриманий прибуток у 2022 році позначився на зростанні нерозподіленого прибутку на 18040,3 тис. грн., а його частка до загальної суми капіталу склала 59,66%.

Залучений капітал у формі довгострокових зобов'язань в періоді дослідження, за даними звітності, у ПрАТ «Володарка» відсутній.

Розмір поточних зобов'язань з 2020 по 2022 рік характеризуються приростом і становить 717,5 тис. грн.. До розділу «Поточні зобов'язання» входять короткострокові кредити банків та кредиторська заборгованість.

За даними фінансової звітності і складеної таблиці 2.3, бачимо що короткострокові кредити були отримані Товариством лише у 2021 році у розмірі 4079 тис. грн. і його частка склала 15,65%. Поточна кредиторська заборгованість представлена у бухгалтерському балансі найбільшою кількістю статей і у 2020 та 2022 році їх частка становила, відповідно 29,24% та 29,6%. У складі поточних зобов'язань найбільша питома вага по статті «інші поточні зобов'язання» в періоді що аналізується, становить 19,7%, 39,1% та 16,84% відповідно. Хоча частка даної статті у загальному капіталі скоротилась, але в грошовому виразі зросла з 10324,1 тис. грн. 2020 року до 11041,6 тис. грн. у 2022 році.

Як бачимо, у структурі джерел формування майна ПрАТ «Володарка» найбільша частка в загальному капіталі у 2020 та 2022 роках припадає на власний капітал і відповідно становить 70,76% та 70,40%. Найбільш кризова

ВСЕ 2023

ситуація зафіксована у 2021 році, співвідношення власного капіталу до залученого становило 31,54% до 68,46%. (рис. 2.6).

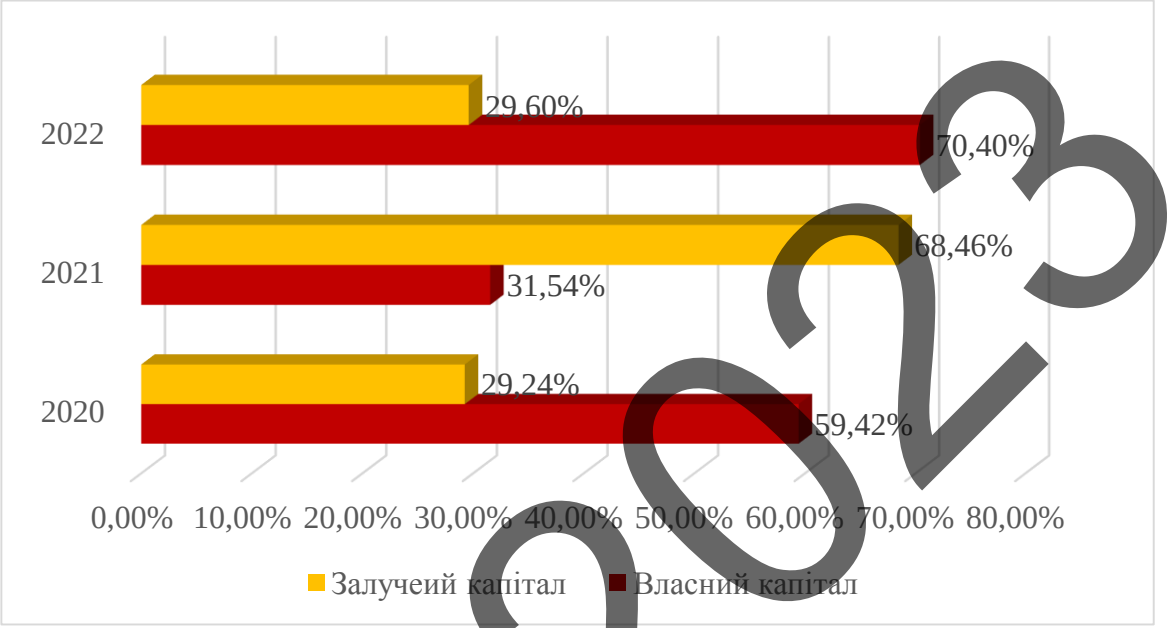


Рис. 2.6 Динаміка структури капіталу ПрАТ «Володарка» у 2020-2022 роках

Проведений горизонтальний та вертикальний аналіз бухгалтерського балансу дав уявлення про позитивні та негативні тенденції у складі та структурі майна ПрАТ «Володарка» та джерел його формування у 2020-2022 роках.

Наступним етапом експрес-аналізу є проведення дослідження фінансового стану Товариства за коефіцієнтами ліквідності, які характеризують здатність суб’єкту господарювання вчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторам, а саме здатність перетворити оборотні активи на грошові кошти для покриття поточних зобов’язань.

Розраховані показники ліквідності ПрАТ «Володарка» за 2020 – 2022 роки згруповано у таблицю 2.4

ВСЕ 2023

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ПрАТ «Володарка» за 2020 – 2022 роки

Показник	Нормативне значення	2020	2021	2022	Відхилення		
					21/20	22/21	22/20
Коефіцієнт поточної ліквідності	≤ 2	1,6	0,6	2,23	-1	1,63	0,63
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≤1	1,27	0,31	2,05	-0,96	1,74	0,78
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,25	0,61	0	1,06	-0,61	1,06	0,45

Аналіз показників ліквідності показав що, коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 році становить 2,23, дане значення перевищує нормативне значення (1≤Кп.л.≤2). У 2020 році значення також знаходилось у межах норми і становило 1,6. 2021 рік, за отриманими даними, був найбільш складним, у періоді що досліджується, а значення коефіцієнта 0,6 є найнижчим та не відповідає нормативному значенню. Це означає що ПрАТ «Володарка» у 2021 році мав неліквідний баланс, а Товариство не мало можливості вчасно розрахуватися за своїми поточними зобов’язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства розраховуватись за поточними зобов’язаннями лише за рахунок швидко ліквідних активів (дебіторської заборгованості та грошових коштів). Значення даного показника у ПрАТ «Володарка» у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зросло з 1,27 до 2,05 і знаходиться в межах норми (більше або дорівнює 1).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує можливість підприємства погасити свої поточні зобов’язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Нормативне значення в межах 0,2 - 0,25. Значення даного показника у ПрАТ «Володарка» у 2020 році та у 2022 році вище нормативного і становить 0,61 та 1,06 відповідно.

Отже, показники ліквідності ПрАТ «Володарка» характеризують що, у 2022 році подолало кризові ситуації, що склалися у 2021 році і тепер немає проблем з погашенням своїх поточних зобов’язань, підприємство є ліквідним.

Важливу роль у оцінці фінансового стану відіграють показники платоспроможності підприємства. Вони допомагають визначити, у якій мірі підприємство фінансує свою діяльність за рахунок власних коштів порівняно

ВСЕ 2023

з залученим капіталом. Аналіз показників платоспроможності ПрАТ «Володарка» за 2020 – 2022 роки представлено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Показники платоспроможності ПрАТ «Володарка» за 2020 – 2022 роки

Показник	Граничне значення	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		
					21/20	22/21	22/20
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	≥0,5	0,71	0,32	0,7	-0,39	0,38	-0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	≤ 0,5	0,29	0,68	0,3	0,39	-0,38	0,01
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	≤ 1	0,41	2,17	0,42	1,76	-1,75	0,01

За даними таблиці 2.5 можемо зазначити що, Товариство має високий рівень забезпечення господарської діяльності власним капіталом. Коефіцієнт фінансової автономії в 2020 та 2022 роках становить 0,71 та 0,70 відповідно, тобто 70% капіталу ПрАТ «Володарка» є власним.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів свідчить що на 1 грн. власних коштів припадає лише 0,41 грн. та 0,42 грн. позикових коштів у 2020 та 2022 роках. Але в 2021 році показники платоспроможності у Товаристві відображають кризову ситуацію.

Необхідною складовою експрес-аналізу фінансового стану підприємства є показники ділової активності. Вони характеризують швидкість повернення коштів у господарську діяльність. Розглянемо показники ділової активності на ПрАТ «Володарка» у таблиці 2.6.

Проведений аналіз показників ділової активності виявив проблемні зони у діяльності ПрАТ «Володарка» у 2020 – 2022 роках. Так, оборотність власного капіталу уповільнилась з 6,44 раз у 2021 році до 4,63 раз, що є негативним і знижує маневреність у діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності загального капіталу зріс з 2,99 оборотів у 2020 році до 3,26 оборотів у 2022 році. Що є позитивним для стабілізації фінансового стану підприємства.

ВСЕІ 2023

Таблиця 2.6

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «Володарка» у 2020 – 2022 роках

Показник	2020	2021	2022	Відхилення +/-		
				21/20	22/21	22/20
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	105621,30	53001,00	121661,2	-52620,30	68660,20	16039,90
Власний оборотний капітал	6216,50	-7072,40	13586,30	-13288,90	20658,70	7369,80
Оборотні активи	16540,6	10775,6	24627,9	-5765,00	13852,30	8087,30
Оборотність власного капіталу, обороти	4,23	6,44	4,63	2,22	-1,81	0,41
Оборотність загального капіталу, обороти	2,99	2,03	3,26	-0,96	1,23	0,27
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	6,39	4,92	4,94	-1,47	0,02	-1,45
Тривалість одного обороту оборотних коштів, дні	57,16	74,21	73,89	17,05	-0,32	16,73
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	15,38	9,76	11,11	-5,62	1,35	-4,27
Період інкасації, дні	24	37	33	11	-4	9
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	12,13	3,85	11,02	-8,28	7,17	-1,11

Аналіз показників оборотності оборотних активів показав що, за рік кількість обертів становить 6,39 раз у 2020 році і поступово уповільнюється до 4,94 раз у 2022 році, тобто кількість днів повернення вкладеного капіталу, збільшується з 57,16 днів до 73,89 днів, що є негативним явищем в діяльності підприємства.

Оборотність дебіторської заборгованості ПрАТ «Володарка» також уповільнюється у 2022 році в порівнянні з 2020 роком з 15,38 оборотів до 11,11 оборотів відповідно. Але в порівнянні з 2021 роком оборотність зросла в 1,35 оберта.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився з 12,13 раз у 2020 році до 11,02 раз у 2022 році, що свідчить про зростання часу на розрахунки з контрагентами.

Отже, показники ділової активності виявили ряд проблем у діяльності ПрАТ «Володарка».

Оцінка фінансового стану не можлива без дослідження фінансових результатів діяльності підприємства у динаміці. Розрізняють абсолютні

ВСЕ 2023

показники та відносні. Фінансові результати, що вираженні у грошовому вимірі, сконцентровані у формі №2 фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» (додаток Б, В, Г). Але важливим критерієм при оцінці фінансового стану є відносні показники - показники рентабельності, які характеризують економічну ефективність функціонування підприємства. Аналіз динаміки показників рентабельності ПрАТ «Володарка» за період 2020 – 2022 роки представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ПрАТ «Володарка» за 2020 – 2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		
				21/20	22/21	22/20
Чистий дохід від реалізації, тис.	105621,3	53001,00	121661,2	-	68660,20	16039,90
Собівартість реалізованої	98249,3	54820,70	84164,90	-	29344,20	-14084,40
Прибуток від реалізації, тис. грн.	7372	-1819,7	37496,3	-9191,7	39316	30124,3
Чистий прибуток, тис. грн.	-6190,60	-16763,70	18040,30	-	34804,00	24230,90
Рентабельність (збитковість) активів, %	-17,53	-64,30	48,36	-46,77	112,66	65,89
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-24,77	-203,85	68,69	-179,07	272,53	93,46
Рентабельність продукції,%	107,50	96,68	144,55	-10,82	47,87	37,05
Рентабельність (збитковість)	-5,86	-31,63	14,83	-25,77	46,46	20,69
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	712	460	444	-252	-16	-268
Продуктивність праці, тис.	148,34	115,22	274,01	-33,12	158,79	125,67

За даними таблиці 2.7 робимо наступні висновки, що ПрАТ «Володарка» у 2020 та 2021 роках за результатами діяльності отримало збиток, саме тому розраховані відносні показники визначають рівень збитковості підприємства. 2022 рік для підприємства став переломом кризової ситуації результатом чого став чистий прибуток у розмірі 18040,3 тис. грн., а рентабельність діяльності ПрАТ «Володарка» зафіксована на рівні 48,36%.

Показник рентабельності власного капіталу у 2022 році зріс до 68,69%, проти 203,85% збитковості у 2021 році.

ВСЕ 2023

До показників результативності діяльності підприємства відносять показник продуктивності праці, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів. Даний показник за період з 2020 по 2022 рік на ПрАТ «Володарка» зріс на 125,67 тис. грн. на особу. Або з 148,34 тис. грн./чол. до 274,01 тис. грн. / чол.

Отже, експрес-аналіз фінансового стану ПрАТ «Володарка» виявив низький рівень ефективності використання ресурсного потенціалу і характеризує наявність внутрішніх проблем, які потребують використання методів антикризового управління.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «Володарка»

3.1 Оцінювання системи антикризового управління ПрАТ «Володарка»

Антикризове управління на швейних підприємствах має свої особливості через специфіку цієї галузі. Ось деякі ключові аспекти, на які варто звертати увагу при впровадженні антикризового управління на швейних підприємствах:

Ланцюжок постачання: Врахування та моніторинг всього ланцюжка постачання є критичним елементом антикризового управління в швейній індустрії. Забезпечення стабільності постачання сировини та компонентів допомагає уникнути перерв у виробництві.

Управління запасами: Ефективне управління запасами є важливим чинником уникнення витрат та мінімізації ризиків. Особливо важливо раціонально розподіляти запаси готової продукції та матеріалів для забезпечення найкращої ліквідності.

Гнучкість виробництва: Здатність швейного підприємства швидко реагувати на зміни в замовленнях, моделях або обсягах виробництва дозволяє оптимізувати виробничі процеси і зменшує ризики затримок у поставках.

Співпраця з партнерами та постачальниками: Збереження стабільних відносин з ключовими постачальниками та партнерами може забезпечити додаткову підтримку у важкі часи. Розуміння та взаємодія з іншими учасниками ланцюжка постачання є важливим елементом управління кризовими ситуаціями.

Аналіз ринкових тенденцій: Швейні підприємства повинні активно вивчати ринкові тенденції та змінювати свої стратегії відповідно до попиту та кон'юнктури ринку. Гнучкість у реагуванні на зміни споживчих уподобань та модних тенденцій є ключовою.

Якість та інновації: Забезпечення високої якості виробів та стеження за інноваціями є важливими для збереження конкурентоспроможності. Швейні

ВСЕ 2023

підприємства повинні стрімко реагувати на зміни смаків споживачів та вдосконалювати свої технології.

Фінансова стійкість: Збереження фінансової стійкості є критичним у періоди економічної нестабільності. Ефективне управління фінансами, включаючи оптимізацію витрат та моніторинг ліквідності, допомагає забезпечити фінансову стабільність.

Загалом, антикризове управління на швейних підприємствах вимагає комплексного підходу, щоб забезпечити стабільність в умовах змінливого бізнес-середовища.

Соціальна відповідальність та етика: Споживачі та громадськість дедалі більше звертають увагу на соціальну відповідальність підприємств. Швейні підприємства повинні дбати про соціальні та етичні аспекти виробництва, включаючи умови праці та відповідність стандартам.

Технологічні інновації: Використання передових технологій може покращити ефективність виробництва та реагування на зміни в ринкових умовах. Впровадження автоматизації та цифрових технологій може забезпечити конкурентні переваги.

Співпраця з урядовими органами: Взаємодія з урядовими інституціями може бути важливою в антикризовому управлінні. Це може включати отримання фінансової підтримки, консультації щодо фіскальної політики та інші форми співпраці.

Комунікація з клієнтами та маркетинг: Важливо підтримувати відкритий та ефективний зв'язок з клієнтами. Вміння вислуховувати їхні потреби та адаптувати виробництво до змін в попиті допомагає забезпечити сталість збуту.

Постійне навчання персоналу: Зміни в технологіях та методах виробництва вимагають від персоналу постійного оновлення своїх навичок. Інвестування в навчання та розвиток працівників може підтримати підприємство у складних умовах.

ВСЕІ 2023

Оптимізація логістики: Управління логістикою та постачанням має велике значення для швейних підприємств. Ефективне планування та координація транспорту та постачання допомагає уникнути затримок та знизити витрати.

Стрес-тестування та сценарійне планування: Антикризове управління передбачає проведення стрес-тестів та розробку сценаріїв для оцінки впливу можливих кризових ситуацій. Це допомагає підготуватися до невизначеності та вчасно реагувати.

Співпраця з іншими галузями та бізнесами: Взаємодія з іншими підприємствами та галузями може принести взаємну вигоду. Об'єднання зусиль для вирішення загальних проблем та обмін досвідом може зміцнити позиції всіх учасників.

Ці аспекти можуть слугувати основою для розвитку антикризового плану для швейного підприємства, допомагаючи зберегти стійкість та ефективність в умовах економічних труднощів[35].

Оцінювання й прогнозування рівня неплатоспроможності та ймовірності банкрутства суб’єктів господарювання, особливо в умовах військового вторгнення рф, становлять інтерес як для власників (акціонерів), кредиторів, контрагентів так і для самооцінки дає змогу діагностувати ознаки погіршення фінансового стану на ранніх фазах, виявити причини виникнення та оперативна відреагувати на них і зменшити вірогідність ризику банкрутства.

З метою оцінювання ефективності антикризового управління визначимо ступінь ймовірності банкрутства ПрАТ «Володарка», використовуючи моделі запропоновані у першому розділі[35].

Почнемо з більш розповсюдженої моделі ймовірність банкрутства - модель Альтмана. Дана модель в розрахунок включає показник ринкової (біржової) вартості підприємства, тому є придатною для акціонерних товариств, корпоративні права яких мають обіг на фондовому ринку.

Результати проведених розрахунків щодо діагностики банкрутства ПрАТ «Володарка» узагальнимо в таблиці 3.1.

ВСЕІ 2023

Таблиця 3.1

Оцінювання ймовірності банкрутства ПрАТ «Володарка»

за моделлю Альтмана

Показники моделі	Формула розрахунку	2020	2021	2022
Відношення робочого капіталу до загальної вартості активів	X1 = Ф. №1, р. 1495 + + р. 1595 - р. 1095 : Ф. № 1, р. 1300	0,17	-0,27	0,36
Рентабельність активів за Нерозподіленим прибутком	X2 = Ф. № 1, р. 1420 : Ф. № 1, р. 1300	0,59	0,16	0,6
Рентабельність активів за чистим прибутком	Xз = Ф. № 2, р. 2350 : Ф. № 1, р. 1300	0	0	0,48
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом	X4 = Ф. № 1, р. 1495 : : Ф. № 1, р. 1695	2,42	0,46	2,38
Коефіцієнт трансформації	X5 = Ф. № 2, р.2000 : Ф. № 1, р. 1300	2,99	2,03	3,26
Z-рахунок: 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3Xз + 0,6X4 + 1,0X5		5,5	2,2	7,8
Імовірність банкрутства		низька	висока	низька

Шкала для оцінювання імовірності банкрутства:

Z < 1,8 – дуже висока;

1,81 < Z < 2,70 – висока;

2,71 < Z < 2,99 – можлива;

Z > 3,00 – дуже низька.

З таблиці 3.1 видно, що за оціночною шкалою моделі Альтмана ПрАТ «Володарка» у 2020 та 2022 роках має низьку імовірність банкрутства і може бути охарактеризоване як підприємство з стійким фінансовим станом. У 2021 році показник Альтмана становив 2,2, а отже підприємство мало високий рівень банкрутства. Така ситуація була пов'язана з низьким рівнем продаж (вплив Covid19)та отриманим збитком.

Низька імовірність банкрутства у 2022 році пояснюється наявністю прибутку і відповідно зростанням рентабельності активів.

Оцінимо імовірність банкрутства за моделлю Ліса, яка характеризується простотою й швидкістю розрахунків; доступністю необхідних для розрахунків

ВСЕ 2023

даних; можливістю оцінити фінансовий стан та спрогнозувати банкрутство.

Таблиця 3.2

Оцінювання ймовірності банкрутства ПрАТ «Володарка»

за моделлю Ліса

Показники моделі	Формула розрахунку	2020	2021	2022
Частка оборотного капіталу у активах	X**1** = Ф. № 1, р. 1195 : : Ф. № 1, р. 1300	0,47	0,41	0,66
Частка операційного прибутку у пасивах	X2 = Ф. № 2, р. 2190 : : Ф. № 1, р. 1900	0	0	0,48
Частка нерозподіленого прибутку у пасивах	X**3** = Ф. № 1, р. 1420 : : Ф. № 1, р. 1900	0,59	0,16	0,6
Співвідношення власного і позикового капіталу	X4 = Ф. № 1, р. 1495 : : Ф. № 1, р. 1595 + р. 1695	2,4	0,46	2,38
Z = 0,063X**1** + 0,092X**2** + 0,057X**3** + 0,001X**4**		0,624	0,03541	0,20674
Імовірність банкрутства		низька	висока	низька

З таблиці 3.2 видно, що ПрАТ «Володарка» у 2021 році, за моделлю Ліса, отримане значення Z-рахунку 0,03541, що є нижчим граничного значення за даною моделлю (0,037). Разом з тим, у 2020 так і 2022 роках Z-рахунок перевищує критичне значення і свідчить про низький рівень банкрутства.

Британський вчений Таффлер у 1977 році запропонував чотирьох факторну прогнозну модель ймовірності банкрутства, при розробці якої використав вибірковий підрахунок співвідношень таких показників як прибутковість, відповідність зворотного капіталу, фінансовий ризик і ліквідність. Об'єднуючи вище зазначені показники та поєднуючи їх відповідним чином до одного значення, модель надає точну картину фінансового стану суб’єкту господарювання.

Якщо величина Z-рахунку більше 0,3 це свідчить, що у фірми непогані довгострокові перспективи, а якщо менше 0,2, то банкрутство більш ніж ймовірно.

Визначимо ймовірність банкрутства ПрАТ «Володарка» за моделлю Таффлера (табл. 3.3)

ВСЕ 2023

Таблиця 3.3

Оцінювання ймовірності банкрутства ПрАТ «Володарка»
за моделлю Таффлера

Показники моделі	Формула розрахунку	2020	2021	2022
Співвідношення операційного прибутку і короткострокових зобов'язань	Xi = Ф. № 2, р. 2190 : :Ф. № 1, р. 1695	0	0	1,63
Співвідношення оборотних активів і суми зобов'язань	X2 = Ф. № 1, р. 1195 : : Ф. № 1, р. 1595 + р. 1695	1,6	0,6	2,23
Частка короткострокових зобов'язань у сумі пасивів	Xз = Ф. № 1, р. 1695 : : Ф. № 1, р. 1900	0,29	0,685	2,96
Коефіцієнт рентабельності активів	X4 = Ф. № 2, р. 2000 : Ф. № 1, р.1300	2,99	2,03	3,26
Z = 0,53 Xi+ 0,13 X2 + 0,18 Xз + 0,16 X4		0,7386	0,5261	2,2082
Імовірність банкрутства		низька	низька	низька

Як бачимо, за отриманими результатами величина Z-рахунку продовж всього періоду дослідження ймовірність банкрутства є низькою доже за умови відсутності прибутку на підприємстві.

Таблиця 3.4

Розрахунок імовірності банкрутства ПрАТ «Володарка» за допомогою рейтингового числа

Показники моделі	Формула розрахунку	2020	2021	2022
Коефіцієнт фінансової незалежності	Кз = Ф1. р.1495 : Ф1. р. 1900	0,71	0,32	0,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	Кпл = Ф. № 1, р. 1195 : Ф. № 1, р. 1695	1,6	0,6	2,23
Інтенсивність обігу активів	Кі = Ф. № 2, р. 2000 : Ф. № 1, р. 1300	2,99	2,03	3,26
Рентабельність реалізації продукції	Кт = Ф. № 2, р. 2000 - (р.2050 + р.2130+р. 2150) : Ф. № 2, р. 2000	0	0	0,15
Рентабельність власного капіталу	Кпр = Ф. № 2, р. 2350 : Ф. № 1, р. 1495	0	0	0,69
R = 2Кз + 0,1Кпл + 0,08Кі + 0,45Кт + Кр		1,82	0,8624	2,67
Імовірність банкрутства		низька	висока	низька

ВСЕ 2023

Оскільки значення рейтингового числа протягом дослідженого періоду є сталим і більше одиниці, стан підприємства можна вважати нормальним.

Таблиця 3.5

Оцінювання ймовірності банкрутства ПрАТ «Володарка»
за двофакторною моделлю

Показники моделі	Формула розрахунку	2020	2021	2022
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кп)	Ф. № 1, р. 1195 :: Ф. № 1, р. 1695	1,6	0,6	2,23
Показник частки позикових коштів у пасивах підприємства (Кз)	Кз = (Ф. № 1, р. 1595+р. 1695) : Ф. № 1, р. 1900	0,29	0,685	2,96
X = - 0,3877 - 1,0736 Кп + 0,579 Кз		-1,94	-0,63	-1,07
Імовірність банкрутства		низька	низька	низька

За двофакторною моделлю, якщо:

X > 0,3, то імовірність банкрутства велика;

− 0,3 < X < 0,3, то імовірність банкрутства середня;

X< − 0,3, то імовірність банкрутства мала;

X = 0, то імовірність банкрутства становить 50%.

Отримані результати за двофакторною моделлю свідчать про низьку ймовірність банкрутства.

Отже, як за моделями, які ґрунтується в першу чергу на показниках прибутку та рентабельності, так і за моделями, які ґрунтуються на таких показниках як зобов'язання, на ПрАТ «Володарка» відсутні ознаки банкрутства.

Отже, проведена діагностика ймовірності банкрутства підприємства за різними методиками характеризує ПрАТ «Володарка» як таке що має стійкий фінансовий стан та низьку ймовірність банкрутства.

Разом з тим, ПрАТ «Володарка» варто підвищувати ефективність господарської діяльності шляхом поліпшення політики формування та використання власного капіталу.

ВСЕ 2023

3.2 Основні напрями покращення системи антикризового управління ПрАТ «Володарка»

Нестабільність політичної та економічної ситуації, що спостерігалась протягом останніх років на фоні Covid 19 та військового вторгнення рф, спричинила погіршення стану державних фінансів, до невизначених відносин з замовниками послуг і потребує запровадження кризис-менеджменту на підприємстві.

Управління ризиками для ПрАТ «Володарка» має першочергове значення і є важливим елементом діяльності. Політика сконцентрована на непередбачуваносте функціонування фінансових ринків і спрямована на мінімізацію негативного впливу на фінансова показники підприємства.

З метою забезпечення реалізації внутрішньої політики ПрАТ «Володарка» здійснює оперативний і юридичний контроль[35].

Керівництво Товариства розуміє що функціонування у нестабільному ринковому середовищі, унаслідок впливу суб'єктивних та об'єктивних чинників може суттєво змінити фінансовий стан. Управління ризиками здійснюється на основі розуміння причин виникнення ризику, кількісної оцінки його можливого впливу на вартість чистих активів та застосування інструментарію щодо його пом'якшення.

Система управління ризиками ПрАТ «Володарка» у 2022 році розкрита у внутрішніх положеннях.

З методів управління ризиками на рівні підприємства використовуються такі методи[35]:

- детальний аналіз партнерів по бізнесу (повноваження покладені на Наглядову раду Товариства);

- захист своєї ін-сайд інформації від конкурентів (повноваження покладені на директора Товариства);

- введення нових технологій;

- залучення висококваліфікованих спеціалістів;

ВСЕ 2023

- максимальне використання минулого досвіду та практики у прийнятті бізнес-рішень;

- розширення торгівельної мережі;

- вивчення позитивного досвіду конкурентів в управлінні ризиками.

Підприємство представляє собою систему, яка складається з певних елементів, які, в свою чергу формують підсистему. Такий підхід дозволяє встановити структурні складові системи, їх взаємозв'язки та взаємодії, сформувати організаційну структуру, виявити дію на неї різноманітних чинників та виділити найголовніші серед них.

Система антикризового управління на швейному підприємстві повинна бути комплексною і ефективною, спрямованою на забезпечення стабільності і виживання під час кризових ситуацій.

Одним з найважливіших завдань є розробка дій, керівництва при оцінці кризових явищ на підприємстві і формуванні заходів, що перешкоджають такому розвитку. Виходячи з мети і завдань, пропонується концептуальна модель системи антикризового управління підприємством, що включає три основні частини, це[44, 47]:

- діагностика фінансового стану і загрози банкрутства;

- прогнозування тенденцій розвитку кризових явищ;

- розробка комплексу управлінських рішень щодо локалізації кризи.

В рамках антикризового управління на підприємстві мають розроблятися такі документи як антикризова програма та план антикризових заходів.

Обрані заходи антикризового управління мають бути спрямовані на забезпечення стабільності функціонування ПрАТ «Володарка». Основою побудови антикризової системи має бути місія та завдання діяльності підприємства, а також принципи, форми і методи захисту від кризових ситуацій (рис. 3.1).

Запропонована система спрямована на ідентифікацію та нейтралізацію фінансових загроз як в теперішньому, так і у майбутньому часі.

ВСЕ 2023



Рисунок 3.1 Системи антикризового управління ПрАТ «Володарка»

Серед принципів на яких ґрунтується функціонування даної системи є:

- науковість - організація та провадження господарської діяльності підприємства на засадах економічних законів, законодавчої бази яка враховує особливості галузі економіки, інвестиційної привабливості та використання передового зарубіжного досвіду;

- стратегічна орієнтація – розробки фінансової безпеки як складової стратегії розвитку підприємства;

ВСЕ 2023

- обґрунтованість – визначення необхідного обсягу витрат для забезпечення безпеки підприємства, враховуючи реальний рівень загроз і ризиків;

- своєчасність – попередження загроз, через заходи щодо ліквідації негативних явищ, враховуючи вплив факторів як внутрішнього так і зовнішнього середовища на фінансовий стан підприємства і його безпеку;

- цільове спрямування – зниження рівнів безпеки та загроз, збільшення фінансового результату тощо;

- платоспроможність – забезпечення взаємодії структурних підрозділів підприємства для виконанні фінансово-виробничого плану, враховуючи ризики;

- оптимальність - розвиток підприємства спрямованого на потреби як підприємства, так і споживачів.

Система антикризового управління, як і будь-яка система, підприємства має складатись з підсистем[11, 22, 45]:

- підсистема діагностики;
- антикризовий операційний менеджмент;
- антикризове фінансове управління;
- антикризовий маркетинг;
- антикризове управління персоналом;
- антикризове організаційне управління.

На функціонування системи антикризового управління ПрАТ «Володарка» впливає внутрішні та зовнішні фактори. Керівництво підприємства має вплив на внутрішні фактори такі як організаційно-структурні, управлінські, фінансові. Щодо зовнішніх факторів (макрорівень, мезорівень, мікрорівень), то вони є прямою загрозою фінансової безпеки підприємства. Виходячи з вище зазначеного, структура системи антикризового управління ПрАТ «Володарка» повинна складатися з підсистеми ресурсного забезпечення; підсистеми функціонування; цільової

ВСЕІ 2023

підсистеми забезпечення. Кожна з підсистем спрямована на певний сегмент виконання завдань і функцій.

Запропонована система антикризового управління дозволяє своєчасно виявляти реальні загрози, внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність суб'єкту господарювання, розробляти шляхи щодо усунення негативних явищ та їх наслідків. Вважаємо, що підсистеми управління дозволяють виробити та прийняти управлінське рішення, яке забезпечать захист інтересів усіх учасників та ефективність діяльності. Також, в процесі антикризового управління враховуються альтернативні напрями щодо функціонування ПрАТ «Володарка» з урахуванням розробленої стратегії і тактики.

Проведене дослідження дозволило нам визначити план заходів в системі кризового управління ПрАТ «Володарка», такі як:

1. Створення відділу антикризового управління у вигляді колегіального органу, який буде працювати на трьох рівнях: стратегічному (збори акціонерів, спостережна рада, правління), тактичному (служба внутрішнього аудиту, яка буде функціонувати у межах економічного відділу), оперативному (менеджери середньої ланки)

2. Застосування моделей оцінки ймовірності банкрутства за допомогою: моделі Альтмана, Ліса,, Таффлера, за двофакторною моделлю і за моделлю рейтингового числа, які виведені з врахуванням особливостей розвитку підприємств.

Одним з методів процесу антикризового управління є моніторинг завданням якого є постійне спостереження за явищами та тенденціями, що відбуваються в системі з метою своєчасної та оперативної оцінки ситуації. Науковці зазначають що, моніторинг є спеціально організованим, системним і безупинним спостереженням за діяльністю підприємства, його фінансовим станом й оперативною оцінкою[11; 12; 24; 53].

Моніторинг є інструментом управління, який базується на принципах комплексності, системності та регулярності. Використання моніторингу, в

ВСЕІ 2023

системі антикризового управління відповідає потребам підприємства що функціонує в умовах війни. Моніторинг має бути об’єктивним та прозорим.

Необхідність проведення моніторингу визначається системою управління діяльністю суб’єкту господарювання та його структурними компонентами.

До завдань що вирішуються в процесі моніторингу відносять:

- здійснення систематичного спостереження та формування бази даних про зміни внутрішніх та зовнішніх факторів у динаміці;

- проведення оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ та визначення рівня їх впливу на фінансову безпеку підприємства;

- прогнозування тенденцій змін фінансової безпеки з урахуванням впливу різних факторів;

- розробка та впровадження системи інформаційного забезпечення для обґрунтування та прийняття управлінських рішень, враховуючи її інформаційних захист.

На рисунку 3.2 запропоновано модель моніторингу в системі антикризового управління ПрАТ «Володарка».

Фінансовий моніторинг: Це включає аналіз фінансових показників, таких як прибуток, заборгованість, оборотні кошти, витрати і прибутковість. Моніторинг фінансових показників дозволяє вчасно виявляти зміни в фінансовому стані підприємства, що може свідчити про кризові ситуації.

Виробничий моніторинг: Це включає контроль за виробничими процесами, витратами на виробництво, якістю продукції та використанням ресурсів. Моніторинг виробництва допомагає виявляти можливі проблеми в виробничому процесі, такі як затримки, перевищення витрат або проблеми з якістю продукції.

ВСЕІ 2023



Рисунок 3.2 Модель моніторингу в системі антикризового управління ПрАТ «Володарка»

Ринковий моніторинг: Це включає аналіз змін на ринку, включаючи зміни в попиті, конкурентному середовищі та ціновій політиці. Моніторинг ринку дозволяє виявляти зміни в зовнішньому середовищі, які можуть впливати на діяльність підприємства.

Кадровий моніторинг: Це включає аналіз ефективності та задоволеності персоналу, а також виявлення можливих проблем з кадрами, таких як висока текучість персоналу або низький рівень продуктивності. Моніторинг кадрів допомагає вчасно реагувати на проблеми зі збереженням та мотивацією персоналу.

ВСЕ 2023

Технологічний моніторинг: Це включає оцінку використання технологій та інновацій на підприємстві, а також аналіз можливих змін в технологічному середовищі. Моніторинг технологій допомагає виявляти можливості для покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновані напрями моніторингу допоможуть ПрАТ «Володарка» вчасно виявляти потенційні проблеми та реагувати на них, що дозволяє зменшити ризики кризових ситуацій і забезпечити стабільність бізнесу.

За допомогою впровадження системи моніторингу керівництво зможе в форматі on-line отримувати інформацію щодо змін у господарському процесі підприємства, виявляти зони фінансових загроз та оперативно на них реагувати. Таким чином, в системі управлінні підприємства необхідно застосовувати різноманітні форми та методи впливу.

Розвиток підприємств швейної галузі в сучасних умовах має низьку ефективність управлінського впливу на їх діяльність. Така ситуація обумовлена великим потоком інформації, отримання якої в релевантному стані, придатному для тактичного прийняття обґрунтованих управлінських рішень для управлінців є не можливою[36, 54]. Саме тому повинна слугувати система моніторингу на підприємстві, яка органічно поєднує контрольну та аналітичну функцію управління. Тоді моніторинг в системі управління можна розглядати як цілісний, структурно і функціонально збалансований процес, який ґрунтується на синтезі знань та практичних навичок облікових працівників, ІТ-спеціалістів, аналітиків, менеджерів та інших фахівців, що дозволяє розробляти системно-інституційні та організаційно-правові заходи, які, використовуючи релевантну інформацію та слабкі сигнали, допомагають своєчасно виявляти та оцінювати фактичні та деякою мірою можливі зміни параметрів об’єктів спостереження і приймати превентивні управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію ризиків від їх реалізації та максимізацію визначених результатів діяльності суб’єктів господарювання.

Стабільність функціонування бізнесу, виробництва, фінансів, надійність ринкових позицій підприємства забезпечують, перш за все, люди.

ВСЕІ 2023

Підприємство прагне мати таких працівників, які здатні підходити до справи творчо, розвивати співпрацю з іншими, досягати оптимального кінцевого результату.

В умовах кризових ситуацій, пропонуємо, особливу увагу звернути на управління персоналом ПрАТ «Володарка», оскільки ключова роль в управлінні підприємством належить працівникам (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 Системи антикризового управління персоналом ПрАТ «Володарка»

Означмо ряд завдань управління персоналом в кризових ситуаціях на ПрАТ «Володарка»:

- забезпечення відповідними кадрами, що мають необхідну кваліфікацію, в потрібній кількості;
- навчання працівників відповідно до затвердженої технології і

ВСЕЇ 2023

організації виробництва продукції;

- проведення об’єктивної оцінки результатів діяльності кожного працівника як основи мотивації його праці;
- забезпечення прав і гарантій соціального захисту та забезпечення охорони безпеки праці тощо.

Управління персоналом в кризових умовах має бути детально спланованою та спиратись на систему науково обґрунтованих принципів, досвідченість і інтуїцію менеджерів різних рівнів.

Зважаючи на характер антикризового управління як реагування корпоративної системи на зміну параметрів зовнішнього та внутрішнього середовищ, фінансово-організаційні заходи антикризового управління будуть мати ситуаційний характер. Причому базові антикризові стратегії лише задають напрям впливу на корпоративну систему з точки зору зміни її положення в економічних та організаційних координатах, але не дають остаточної відповіді на використання певного інструментарію. Їх збалансованість досягається за рахунок паралельного використання організаційних та фінансово-економічних інструментів як підґрунтя поєднання основних складових елементів.

Сформовані пропозиції відображають взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких підпорядковується єдиній меті, цілям і завданням, пов'язаних з реалізацією антикризової політики підприємства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний характер, використання яких дозволить виробничому підприємству в кризових умовах не тільки розв'язати проблему виживання, але й реалізувати перспективу сталого росту.

Таким чином, запровадивши модель системи антикризового управління і зосередивши увагу на визначених апектах, підприємство має перспективи покращення фінансового стану та підвищення ефективності антикризового управління.

ВСЕ 2023

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Масштабні руйнування виробничої інфраструктури, людські жертви та соціальні втрати викликала військова агресія росії проти України. Війна призвела до скорочення робочих місць і доходів, зменшення купівельної спроможності і обсягів накопичених активів. У 2022 році національна економіка України втратила 29,2% реального ВВП, а 13,5 млн. осіб були змушені покинути свої домівки. Більше 7 млн осіб опинилися за межею бідності, а рівень бідності сягнув 24% населення.

Функціонування підприємств в умовах повномасштабного вторгнення рф в Україну відбувається з високим рівнем ризиків, а попередні способи та методи прийняття рішень часто практично втрачають сенс, адже управління потрібно здійснювати в умовах щоденних змін, загрози окупації та небезпеки для життя. Саме тому обрана тема є актуальною.

Особливості управлінських рішень за умов кризових явищ стали предметом дослідження у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців таких як Бутко І.М., Гринько Т., Кондратенко Н.О., Логіненко Л., Павлюк Л. В., Рудніченко Є., Сіменко І., Ткаченко О., Хміль Ф. та ін. Питання пов’язані із діагностикою кризових явищ на підприємстві, досліджено у працях Альтмана А., Бланка І., Василенка В., Ліса Р., Таффлера Т., Терещенка О. та інших.

Економічна сутність антикризового управління полягає в систематичному та стратегічному підході до управління підприємством з метою подолання кризових ситуацій та забезпечення його стабільності та сталого розвитку в умовах нестабільності.

Дослідивши підходи, вітчизняних та зарубіжних науковців в роботі дійшли висновків, що переважна більшість авторів погоджується, що антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує [16]:

- уникнення кризових ситуацій;
- зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві;
- забезпечення належного рівня платоспроможності.

ВСЕ 2023

В сучасних умовах антикризове управління спрямоване не лише на попередження розвитку кризових ситуацій, а й на адаптацію системи управління до змін у зовнішньому середовищі суб’єкту господарювання, що сприятиме поступовому розвитку.

Отже, під антикризовим управління розуміємо систему заходів і стратегій, спрямованих на запобігання та подолання кризових ситуацій на підприємстві.

Залежно від цілей, методичні підходи до проведення діагностики можуть бути орієнтовані на такі сфери діяльності підприємства [10; 3; 4]:

1) фінансово-майновий стан;

2) результати господарської діяльності за основними видами (операційної, фінансової, інвестиційної);

3) організація управління підприємством;

4) ресурсний потенціал підприємств;

5) комплексний підхід.

Але процес подолання кризових явищ не може носити хаотичний характер, він має бути керованим. За для цього розробляється антикризова стратегія, виробляється тактика, здійснюється співставлення потенціалу підприємства передбаченим заходам.

Формування дієвого механізму антикризового управління є необхідною умовою для забезпечення стійкості функціонування та розвитку підприємства, які мають ознаки кризи, так і для тих що успішно функціонують. Однією з складових даного механізму є система нормативно-правового забезпечення.

Важливість та місце нормативно-правового забезпечення в системі антикризового управління визначаються як критичні для забезпечення ефективності та легальності заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій на підприємстві. Нормативно-правові рамки відіграють ключову роль у створенні структури та механізмів для взаємодії підприємства з регуляторами, зацікавленими сторонами та іншими суб'єктами управління кризою.

ВСЕП 2023

Загрози кризових ситуацій характеризуються великою різноманітністю, відповідно вибір підходів та інструментів щодо реалізації антикризового управління буде різним. У процесі виявлення загроз і потреби антикризового управління визначають основну мету антикризових заходів – стан в майбутньому, який можливо змінити та бажано якого досягнути.

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

Для дослідження теми антикризового управління на підприємстві об’єктом дослідження обрано Приватне акціонерне товариство «Володарка» (ПрАТ «Володарка»).

Метою діяльності підприємства є ефективне використання майна тобто одержання прибутку. Предметом діяльності ПрАТ «Володарка» є надання суб’єктам господарської діяльності, юридичним та фізичним особам виробничих, комерційних, посередницьких, торговельно-посередницьких, консультаційних, експертних, маркетингових, інжинірингових та інших послуг.

ПрАТ «Volodarka» є одним з лідерів в області виробництва і реалізації класичного чоловічого одягу на українському ринку. Предметом основної діяльності підприємства є пошиття чоловічих костюмів, піджаків, курток, брюк, жилетів, пальт, краваток та брюк жіночих; виготовлення швейних виробів на замовлення іноземних фірм з давальницької сировини; розробка та реалізація конкурентоспроможних моделей і технічної документації швейних виробів; виготовлення та реалізація авторських швейних виробів.

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності показав що, загальна вартість майна зросла з 35311,5 тис. грн. до 37305,6 тис. грн.., але найменше значення було зафіксоване у 2021 році і становила 26071,7 тис. грн..

ВСЕІ 2023

Відповідно, у 2022 році відбулось зростання вартості активів на 11233,9 тис. грн..

Чистий дохід від реалізації продукції за 2020 рік - 98249,3 тис. грн., у 2021 році скоротився до 53001 тис. грн., а у 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зріс до 121661,2 тис. грн.

У 2020 та 2021 роках Товариство отримало чистий збиток в сумі 6190,6 тис. грн. та 16763,7 тис. грн. відповідно, за 2022 рік чистий прибуток склав 18040,3 тис. грн. Нерозподілений прибуток товариства на кінець 2022 року становив 22258,1 тис. грн.. Наявність значної суми нерозподіленого прибутку характеризує неефективність використання власних коштів.

Попре повномасштабне військове вторгнення рф в Україну в 2022 ріці стало поштовхом для позитивних змін. Сума власного капіталу зросла до 26264 тис. грн. що більше майже у 3 рази в порівнянні з 2021 роком. Залучений капітал зменшився з 17 848 тис. грн. у 2021 році до 11041,6 тис. грн. у 2022 році.

Важливою складовою діяльності підприємства є забезпечення його трудовими ресурсами. ПрАТ «Володарка» за період з 2018 по 2022 роки скоротило чисельність персоналу з 812 до 444 осіб. Найбільше скорочення персоналу відбулось в період з 2020 до 2021 року, а саме з 712 до 460 осіб.

Отже, період 2020 – 2022 роки для ПрАТ «Володарка» були достатньо складними і характеризуються не стабільним фінансовим станом, яке потребує більш детального вивчення.

З метою виявлення проблемних зон в роботі проведено експрес-аналізу фінансового стану ПрАТ «Володарка». Основними напрямками якого є:

Аналіз основних фінансових звітів, таких як баланс, звіт про прибутки та звіт про грошові потоки.

Розрахунок ключових фінансових показників: Використання різних показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність та фінансовий леверидж, для оцінки фінансового стану підприємства.

ВСЕ! 2023

Порівняння з нормативами або попередніми показниками: Порівняння отриманих результатів зі стандартами, середніми значеннями по галузі або з показниками з попередніх періодів.

Аналіз тенденцій: Визначення змін в фінансовому стані підприємства протягом певного періоду часу та їхнього впливу на загальну ситуацію.

Проведений горизонтальний та вертикальний аналіз бухгалтерського балансу дав уявлення про позитивні та негативні тенденції у складі та структурі майна ПрАТ «Володарка» та джерел його формування у 2020-2022 роках.

Аналіз показників ліквідності характеризує ПрАТ «Володарка» як ліквідне, що у 2022 році подолало кризові ситуації, що склалися у 2020 та 2021 рока і тепер немає проблем з погашенням своїх поточних зобов'язань.

За даними аналізу показників платоспроможності можемо зазначити що, Товариство має високий рівень забезпечення господарської діяльності власним капіталом. Коефіцієнт фінансової автономії в 2020 та 2022 роках становить 0,71 та 0,70 відповідно, тобто 70% капіталу ПрАТ «Володарка» є власним.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів свідчить що на 1 грн. власних коштів припадає лише 0,41 грн. та 0,42 грн. позикових коштів у 2020 та 2022 роках.

Проведений аналіз показників ділової активності виявив проблемні зони у діяльності ПрАТ «Володарка» у 2020 – 2022 роках. Так, оборотність власного капіталу уповільнилась з 6,44 раз у 2021 році до 4,63 раз, що є негативним і знижує маневреність у діяльності підприємства.

Оборотність оборотних активів Товариства за рік поступово уповільнюється. Так кількість обертів становить 6,39 раз у 2020 році і знижується до 4,94 раз у 2022 році, тобто кількість днів повернення вкладеного капіталу, збільшується з 57,16 днів до 73,89 днів, що є негативним явищем в діяльності підприємства.

ВСЕ 2023

Отже, експрес-аналіз фінансового стану ПрАТ «Володарка» виявив низький рівень ефективності використання ресурсного потенціалу і характеризує наявність внутрішніх проблем, які потребують використання методів антикризового управління.

Оцінювання й прогнозування рівня неплатоспроможності та ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання, особливо в умовах військового вторгнення рф, становлять інтерес як для власників (акціонерів), кредиторів, контрагентів так і для самооцінки дає змогу діагностувати ознаки погіршення фінансового стану на ранніх фазах, виявити причини виникнення та оперативна відреагувати на них і зменшити вірогідність ризику банкрутства.

З метою оцінювання ефективності антикризового управління в дипломній роботі проведено оцінювання ступіню ймовірності банкрутства ПрАТ «Володарка», використовуючи моделі Альтманав, Ліса, Таффлера, за допомогою рейтингового числа та двофакторної моделі.

Система антикризового управління на швейному підприємстві повинна бути комплексною і ефективною, спрямованою на забезпечення стабільності і виживання під час кризових ситуацій.

Одним з найважливіших завдань є розробка дій, керівництва при оцінці кризових явищ на підприємстві і формуванні заходів, що перешкоджають такому розвитку. Виходячи з мети і завдань, пропонується концептуальна модель системи антикризового управління підприємством, що включає три основні частини, це:

- діагностика фінансового стану і загрози банкрутства;
- прогнозування тенденцій розвитку кризових явищ;
- розробка комплексу управлінських рішень щодо локалізації кризи.

Запропонована система антикризового управління дозволяє своєчасно виявляти реальні загрози, внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність суб'єкту господарювання, розробляти шляхи щодо усунення негативних явищ та їх наслідків. Вважаємо, що підсистеми управління дозволяють виробити та прийняти управлінське рішення, яке забезпечать захист інтересів усіх

ВСЕІ 2023

учасників та ефективність діяльності. Також, в процесі антикризового управління враховуються альтернативні напрями щодо функціонування ПрАТ «Володарка» з урахуванням розробленої стратегії і тактики.

Проведене дослідження дозволило нам визначити план заходів в системі кризового управління ПрАТ «Володарка», такі як:

3. Створення відділу антикризового управління у вигляді колегіального органу, який буде працювати на трьох рівнях: стратегічному (збори акціонерів, спостережна рада, правління), тактичному (служба внутрішнього аудиту, яка буде функціонувати у межах економічного відділу), оперативному (менеджери середньої ланки)

4. Застосування моделей оцінки ймовірності банкрутства за допомогою: моделі Альтмана, Ліса,, Таффлера, за двофакторною моделлю і за моделлю рейтингового числа, які виведені з врахуванням особливостей розвитку підприємств.

Також, запропоновано модель моніторингу в системі антикризового управління ПрАТ «Володарка». За допомогою впровадження системи моніторингу керівництво зможе в форматі on-line отримувати інформацію щодо змін у господарському процесі підприємства, виявляти зони фінансових загроз та оперативно на них реагувати.

В умовах кризових ситуацій, пропонуємо, особливу увагу звернути на управління персоналом ПрАТ «Володарка», оскільки ключова роль в управлінні підприємством належить працівникам

Таким чином, запровадивши модель системи антикризового управління і зосередивши увагу на визначених аспектах, підприємство має перспективи покращення фінансової стійкості та підвищення ефективності антикризового управління.

ВСЕ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. від 16.01.2003 № 436-IV (Редакція станом на 01.01.2024) – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
2. Податковий кодекс України (редакція станом на 01.01.2024 року). – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text
3. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII (редакція станом на 01.01.2024 року). – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text
4. Закон України "Про банки і банківську діяльність» – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text
5. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text
6. Закон України «Про реструктуризацію заборгованості» – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-15#Text
7. Адлер О. О. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник / О. О. Адлер, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2019. – 115 с.
8. Аналіз господарської діяльності. Підручник / Г. І. Кіндрацька, А. Г. Загородній, Ю. І. Кулиняк. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
9. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. Киев: Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
10. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90-96.
11. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / В.О. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2003. - 504 с.
12. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2005. — 824 с.

ВСЕ 2023

13. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. – 2016. – №2. – С. 265-269. – URL: доступу:www.economyandsociety.in.ua
14. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.
15. Євась Т.В., Жукова О.А. Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємства Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph / V. Yatsenko, S. Pasieka, and others: [Ed. By Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M.}. - Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. − 619 p.. – с. 488-499.
16. Журавська А.Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2013. – № 1-2(2). – С. 227-235.
17. Жукова О.А., Киш Л.М. Організація і методика економічного аналізу: Навч. посіб. – Вінниця: Вінницька газета, 2012. – 301 с.
18. Жукова О.А., Борсолюк О.В., Василишин О.О. Методико-практичні аспекти оцінки фінансового стану підприємства. Подільський науковий вісник. – 2022.- №1 (21) – С.10-19 - URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2022.pdf
19. Жукова О.А. Управління змінами як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємства. The 6th International scientific and practical conference “Multidisciplinary scientific notes. Theory, history and practice” (November 01 – 04, 2022) **Edmonton, Canada**. International Science Group. 2022. 712 p. – c. 351-353. - ISBN – 979-8-88796-806-3 ; DOI – 10.46299/ISG.2022.2.6
20. Ліпич Л. Г., Гадзевич І. О. Сутність та методи антикризового управління підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія Економічна. 2011. Вип. 36. С. 472-475.

ВСЕІ 2023

21. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. носіб.- К.: МАУП, 2004. С 40-42.
22. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством»; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
23. Колеватова А. В. Методологічні основи аналізу господарської діяльності на різних етапах розвитку суспільства. Ефективна економіка. №5, 2022. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/84.pdf
24. Костина О.Н., Майборода О.Е. Методи і моделі діагностики кризового стану підприємства. Вісник СумДУ. Серія "Економіка", № 4. – 2012. – с.91-97
25. Крупельницька І.Г, Євась Т.В., Жукова О.А. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством. Приазовський економічний вісник №3(03). – 2017. – с.50 – 53. — URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22478/3/%D0%92%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA_3%2803%29.pdf#page=50
26. Ладунка І.С., Шутов І.В. Антикризова політика в умовах сучасного підприємництва: монографія / І.С. Ладунка, І.В. Шустов. – Мукачево: Видавництво Мукачівський державний університет, – 2018
27. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004.- 387 с
28. Литвин З., Серединська В. АНАЛІЗ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39578/1/237-240%20%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D0%BD.pdf
29. Лібрук-Ліпкевич С. Я. Діагностичний аналіз фінансового стану: теорія та методологія. 2019. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.3551232
30. Мегеден Н.М. Аналіз фінансового стану як інструмент забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання. 2019. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/12/155.pdf

ВСЕ 2023

31. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 472 с.
32. Насібова О. В., Івашкевич І. О. Теоретичні основи оцінки фінансового стану підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. №30. С. 185-188. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/30.pdf
33. Омельченко О.В., Швед В.В., Штифлюк В.В. Про деякі питання оцінки фінансового стану підприємства. Інфраструктруа ринку. 2022. № 68. С. 145-150
34. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. І. Сікорського. 2021.166 с. – URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf
35. Офіційний сайт ПрАТ «Володарка» – URL: http://www.05502381.pat.ua/emitents
36. Підсумки 2022. Ключові напрямки роботи Асоціації Укрлегпром у 2023 році» – URL: https://ukrlegprom.org/ua/news/zasidannya-pravlinnya-ukrlegpromu-pro-pidsumky-2022-ta-robotu-asocziacziyi-u-2023-r/
37. Пісний Б.М. Кучер Л.Р. Маслей В. Напрями зміцнення конкурентних позицій підприємств легкої промисловості в сучасних умовах господарювання. Випуск №19 / 2018 – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/86.pdf
38. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія. Херсон: Видавництво: Грінь Д.С., 2016. 500 с.
39. Попова С.П., Пилипенко А.В. Методи оцінки та шляхи стабілізації фінансового стану підприємства. Наукові записки, №20, 2016. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/7470/1/ilovepdf_com-13-18.pdf

ВСЕЇ 2023

40. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ, 1997. - 451 с.
41. Пуцентейло П., Гуменюк О. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 1-2. С. 74-82. DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2019.01.074
42. Райковська І.Т. Економічний аналіз в системі управління суб'єкта господарювання / Райковська І.Т // Економічні науки. Вісник ЖДТУ № 2(44) – URL: http://ven.ztu.edu.ua/article/download/95334/91833
43. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Р 21 Методи антикризового управління. Монографія. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 192 с.
44. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235-239.
45. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2005. 662 с.
46. Савчук В. К., Федорченко Д. К. Аналітичний моніторинг в системе управління діяльністю підприємства БІОЕКОНОНОМІКА ТА АГРАРНИЙ БІЗНЕС, 10(1): 85-92. hΣp://doi.org//10.31548/bioeconomy2019.01.085
47. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
48. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 560 с.
49. Сайт Укрлегпром. – URL: https://ukrlegprom.org/ua/
50. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності – URL: https://subj.ukr-lit.com/analiz-gospodarsko%d1%97-diyalnosti-simenko-i-v/
51. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 „Менеджмент‖ за освітньою програмою „Менеджмент організацій і

ВСЕІ 2023

адміністрування‖ / Є.О. Снітко, Є. Є. Завгородня; ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка›› – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка››, 2018. – 281 с.

52. Терещенко О.О., Проскура К.П. Критичний аналіз методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства. Фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Листопад 2022. - URL: https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/638/60b/1c4/63860b1c461d1026202332.pdf
53. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Афоніна А.О. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства. Подільський науковий вісник. 2020. Вип. № 3(15)-4(16). С. 39-45. URL: http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/3-4-2020.pdf#page=53.
54. Україна: дорожня карта розвитку галузей виробництва одягу та взуття: https://ukrlegprom.org/files/ukrlegprom-roadmap.pdf
55. Україна: легка промисловість. ВУЕ. – URL: https://vue.gov.ua/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0:_%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C
56. Ус С.А. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. / С.А. Ус, Л.С. Коряшкіна; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Д. : НГУ, 2014. – 300 с.
57. Хостіна І. Підвищення ефективності системи інформаційного забезпечення підприємств. Економічний аналаз. 2010. Випуск 5. – с. 201 – 206 – URL: http://masters.donntu.ru/2012/iem/ilyukhin/library/hvostina.pdf
58. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 277-282.

ВСЕІ 2023

59. Чорна Л.О., Воронова Ю.С. Стратегічний менеджмент та його роль в системі менеджменту підприємства. Подільський науковий вісник. 2022. Вип. №1(21). С. 23-28 – URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2022/1_2022-39-44.pdf
60. Чорна Л.О., Жукова О.А., Гачковський О.М. Аналіз господарської діяльності підприємства як інструмент прийняття управлінських рішень. Подільський науковий вісник. 2023. Вип. № 1(25). С. 13-17. - URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Chorna_Zhukova.pdf
61. Чорна Л.О., Жукова О.А., Василишин О.О. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. Подільський науковий вісник. 2023. Вип. № 3(27). С. 13-17. - URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/3_2023/Chorna_Zhukova.pdf
62. Чорна Л.О., Штифлюк В.В. Нормативно-правове регулювання оцінки фінансового стану підприємства. Подільський науковий вісник. 2022. Вип. №2(22). С. 23-28 – URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2022/2_2022-23-28.pdf
63. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.
64. Швед В.В., Євась Т.В., Омельченко О.В. Комплексна підготовка виробництва: навчальний посібник. Вінниця: Твори. 2021. 148 с.
65. Шевченко Л.С. Менеджмент: навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М, Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с

ВСЕ 2023