

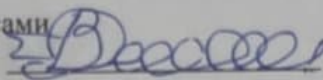
**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

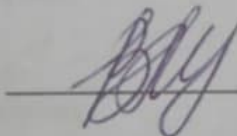
**на тему «Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності
зовнішнього середовища його функціонування»**

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУ – 22-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»



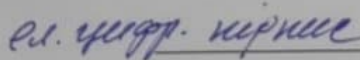
Дерлюка Василя
Дмитровича

Науковий керівник



Минчинська Ірина
Василівна,
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми



Бодров Володимир
Григорович, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

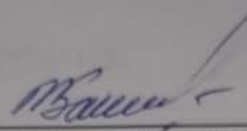
Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування



Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Реєстрація № 25

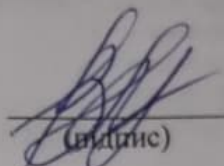
24.01.2024
(дата)


(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

до захисту
(до захисту, на
доопрацювання)

24.01.2024
(дата)


(підпис)

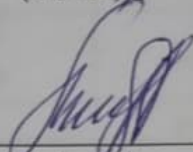
Результат захисту

93 (A5)
(оцінка)

30.01.2024р.
(дата)

(підпис)

Голова ЕК


(підпис)

Филук Г.М., д.е.н., професор

Заступник голови ЕК

е.с. цигор. ниркис
(підпис)

Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

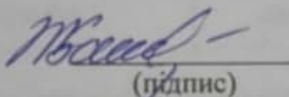
е.с. цигор. ниркис
(підпис)

Бодров В.Г., д.е.н., професор


(підпис)

Слюсарева Л.В., д.е.н.,
професор

Секретар комісії


(підпис)

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри



Л.В.Слюсарєва

Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Дерлюку Василю Дмитровичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи: **«Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування»**, затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291

2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.

3. Цільова установка: розробити пропозиції щодо удосконалення антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування.

Мета роботи: поглиблення теоретико-методичних основ та надання практичних рекомендацій щодо здійснення антикризового управління підприємством, яке здійснює свою діяльність в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження: механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні основи антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування в Україні.

База дослідження: ПрАТ «Харківський тракторний завод».

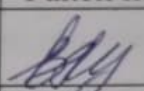
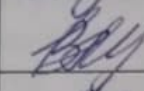
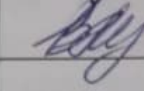
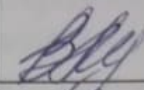
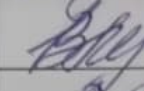
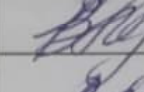
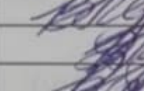
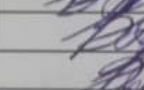
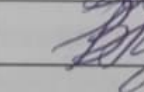
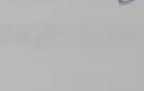
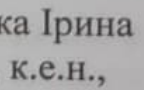
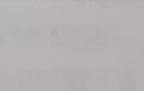
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2018-2022 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.

5. Перелік графічного матеріалу: 23 таблиці, 6 рисунків.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування, 1.1. Функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: сутність та особливості, 1.2. Формування механізму антикризового управління підприємством, 1.3. Методичні підходи до оцінки кризового стану підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища його функціонування; Розділ 2. Діагностика кризових явищ в діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування (за матеріалами ПрАТ «Харківський тракторний завод»),

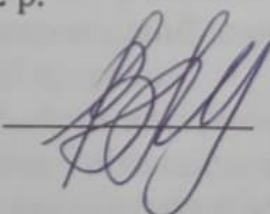
2.1.Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Харківський тракторний завод», 2.2. Діагностика кризового стану підприємства, 2.3.Оцінка ймовірності банкрутства; Розділ 3. Розробка механізму антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування, 3.1.Пропозиції щодо застосування ризик-менеджменту в процесі антикризового управління підприємством, 3.2.Формування системи антикризового управління в умовах нестабільності, 3.3.Розробка антикризової програми діяльності ПрАТ «Харківський тракторний завод».

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	14.12.2023 р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	
13.	Захист дипломної роботи	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.	

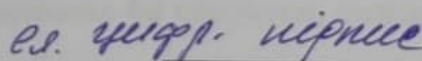
Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи



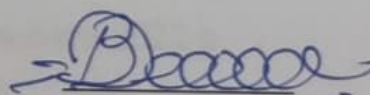
Минчинська Ірина
Василівна, к.е.н.,
доцент

Керівник освітньо-професійної програми



Бодров Володимир
Григорович,
д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти



Дерлюк Василь
Дмитрович

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	23		
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	4		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	47		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	9		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	23		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	93		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
93	A	5	30.01.2024	
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C			
60-69	B	3 (задовільно)		
50-59	E			
35-49	EX	2 (незадовільно)		

ВІДГУК
наукового керівника на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
на тему
«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЙОГО
ФУНКЦІОНУВАННЯ»

здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня

II курсу, групи ЕМУ-22-1

Дерлюку Василю Дмитровичу

Нестабільне зовнішнє середовище функціонування підприємств призводить до збільшення ризиків їх функціонування, що в свою чергу може призвести до погіршення фінансового стану, кризи та можливого банкрутства. В цьому зв'язку антикризове управління підприємством дозволяє вчасно виявляти, оцінювати та реагувати на ризики, що зменшує ймовірність виникнення кризових ситуацій. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища є ключовим аспектом для забезпечення стійкості та успішності підприємства.

Важливим аспектом управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища є оптимізація використання ресурсів. Антикризове управління дозволяє підприємству ефективно розподіляти фінансові, людські та інші ресурси. Проте, найбільшій важливості антикризове управління набуває в контексті забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності. Це включає в себе ефективне фінансове планування, керування заборгованостями та інші заходи. Отже, зазначене вище актуалізує обрану здобувачем тему дослідження.

Для вирішення поставленої в роботі мети здобувач ретельно продумав структуру дипломної роботи.

Матеріал у розділах роботи викладений логічно та доступно для сприйняття. Структура дипломної роботи відповідає вимогам методичних рекомендацій та складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літературних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування на основі вивчення сутності та особливостей функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, особливостей формування механізму антикризового управління підприємством, методичних підходів до оцінки кризового стану підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування.

У другому розділі здійснено діагностику кризових явищ в діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування (за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод») на основі проведення організаційно-економічної характеристики Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод», діагностики його кризового стану досліджуваного підприємства та оцінки ймовірності банкрутства.

Третій розділ присвячено удосконаленню механізму антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування

на основі надання пропозицій щодо застосування ризик-менеджменту в процесі антикризового управління підприємством, формування системи антикризового управління та розробки антикризової програми діяльності Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод».

Наукова новизна проведеного здобувачем дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних засад антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування. Практичне значення одержаних здобувачем результатів полягає у наданні окремих пропозицій до антикризової програми досліджуваного підприємства.

Варто зазначити, що у роботі мають місце деякі недоліки, які загалом не знижують наукової значимості та практичної цінності проведеного здобувачем дослідження: варто було б визначити відмінності між поняттям «діагностика» та «оцінка»; більш глибоко дослідити обмеження використання дискримінантних моделей для оцінки ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств; в наведених пропозиціях до антикризової програми діяльності Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод» навести причинно-наслідкові зв'язки впроваджених рекомендацій та можливих майбутніх результатів покращення фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства. Також мають місце деякі зауваження щодо оформлення посилань на рисунки та таблиці по тексту роботи зазначені по тексту.

Загалом, випускна кваліфікаційна (дипломна) робота Дерлюка Василя Дмитровича на тему «Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування» за спеціальністю 051 «Економіка» є самостійним логічно завершеним дослідженням, що відповідає вимогам які висуваються до даного виду робіт та може бути представлена до захисту перед членами ДЕК та заслуговує на позитивну оцінку, а її автор заслуговує на присвоєння кваліфікації магістра з економіки за освітньо-професійною програмою «Управління бізнес-процесами на підприємстві».

Керівник випускної кваліфікаційної
(дипломної) роботи

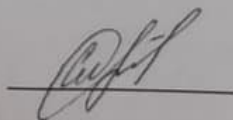


Минчинська І.В.,
к.е.н.

Висновок кафедри про випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу

Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота здобувача вищої освіти Коротуна Артема Романовича після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування, протокол від «22» 12 2023 № 3 та допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-
адміністрування



Слюсарєва Л.В.,
д.е.н., професор

РЕЦЕНЗІЯ

на випускн кваліфікаційну (дипломну) роботу
здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
факультету податкової справи, обліку та аудиту, групи ЕМУ-22-1

Державного податкового університету

Дерлюка Василя Дмитровича

на тему «Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності
зовнішнього середовища його функціонування»

за спеціальністю 051 «Економіка»

ОПП «Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Підприємство функціонує в постійно змінюваному середовищі, яке впливає на всі сфери його діяльності. Нестабільне середовище несе в собі загрози стабільному розвитку підприємства та можливості функціонування взагалі. Крім того, ринкові механізми функціонування економіки будь-якої країни, і України, в тому числі, мають циклічний характер. Економічні результати діяльності кожного підприємства формуються під впливом цих факторів зовнішнього середовища та макроекономічних коливань, а також залежать від дії багатьох внутрішніх факторів. Необхідність забезпечення відновлення економіки України та подальшого її стійкого зростання робить надзвичайно актуальним питання організації протидії кризовим явищам, відродженню нормального перебігу функціонування основної ланки економіки – підприємств різних форм власності та форм господарювання, що потребує опанування та впровадження в практику господарювання підприємств антикризових методів управління. Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління, яке спрямоване на подолання кризових явищ та відновлення нормального перебігу функціонування підприємств. Саме тому, визначення теоретико-методичних засад та впровадження практичного інструментарію антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування є актуальним напрямом наукового дослідження.

Надана для рецензування випускна кваліфікаційна (дипломна) робота виконана на високому науково-методичному рівні та відповідає вимогам, які висуваються до такого виду робіт. Структура випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи чітка та логічно побудована: вступ; три розділи (Розділ 1. «Теоретико-методичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування»; Розділ 2. «Діагностика кризових явищ в діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування (за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод»)); Розділ 3. «Розробка механізму антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його

функціонування»; висновки; список використаної літератури; додатки. Робота містить 23 таблиці та 6 рисунків, список використаних джерел містить 36 найменувань.

Наукова новизна одержаних здобувачем результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад та обґрунтуванні напрямів та механізмів антикризового управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема елементи наукової новизни полягають в систематизації наукових (теоретичних та методичних) підходів до процесу антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування.

Практична значимість роботи полягає в розробці обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення процесу антикризового управління для досліджуваного підприємства – Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод»).

Загалом високо оцінюючи надану для рецензування випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувача, слід зазначити, що вона набула б більшої практичної цінності, якби автор більше уваги приділив питанням впровадження зарубіжних дискримінантних моделей діагностики банкрутства в систему оцінювання ступеня кризового стану саме промислових підприємств в Україні. Доцільно було б визначити переваги та недоліки різних методів оцінки кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що надана для рецензування випускна кваліфікаційна (дипломна) робота Дерлюка Василя Дмитровича на тему «Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування» відповідає всім вимогам, що висуваються до такого виду робіт та заслуговує на високу позитивну оцінку, а її автору може бути присвоєна кваліфікація магістра з економіки за спеціальністю 051 «Економіка».

Рецензент

Завідувач кафедри маркетингу

Волинського національного університету

імені Лесі Українки

кандидат економічних наук, доцент



Сак Т.В.

«21» 01 2024 р.

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:53:52 19.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Дерлюк В.Д._ЕМУ-22-1.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 3.1 МБ

Назва файлу без підпису: Диплом_Дерлюк В.Д._ЕМУ-22-1.pdf
Розмір файлу без підпису: 3.1 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

П.І.Б.: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 1901219816

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 11:49:55
19.02.2024

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000B4C0EB0014197804

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ-4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAdES enveloped)

Формат підпису: 3 повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:42:46 17.02.2024

Назва файлу з підписом: ДИПЛОМ_Дерлюк.pdf.asice

Розмір файлу з підписом: 3.0 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: ДИПЛОМ_Дерлюк.pdf

Розмір файлу без підпису: 3.1 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА

П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2488704847

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:42:46 17.02.2024

Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: 3 повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

АНОТАЦІЯ

Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування

Мета роботи полягає в поглибленні теоретико-методичних основ та надання практичних рекомендацій щодо здійснення антикризового управління підприємством, яке здійснює свою діяльність в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Завданнями роботи є вивчити сутність та особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища його функціонування; розглянути процес формування механізму антикризового управління підприємством; встановити методичні підходи до оцінки кризового стану підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування; надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Харківський тракторний завод»; провести діагностику кризового стану підприємства ПрАТ «Харківський тракторний завод»; здійснити оцінку ймовірності банкрутства ПрАТ «Харківський тракторний завод»; надати пропозиції щодо застосування ризик-менеджменту в процесі антикризового управління підприємством; здійснити формування системи антикризового управління підприємством в умовах нестабільності; розробити антикризову програму діяльності ПрАТ «Харківський тракторний завод».

Предмет дослідження - теоретичні та практичні основи антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування в Україні.

Об'єктом дослідження є механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування.

Базою дослідження виступають матеріали Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод».

За результатами дослідження представлені: сукупність способів управління неплатоспроможними підприємствами умовах кризи; методика та результати комплексного аналізу якості фінансового стану підприємства, на підставі яких надано практичні рекомендації щодо способів антикризового управління та розробки антикризової програми;

Одержані результати можуть бути використані у подальших теоретичних дослідженнях проблем підвищення ефективності діяльності підприємств, у практичній маркетинговій діяльності – для її удосконалення, у навчальному процесі при викладанні та вивченні дисциплін «Маркетинг».

Дипломна робота містить 62 сторінки, список використаних джерел з 36 найменувань, 3 додатка.

Ключові слова: антикризове управління; підприємство; зовнішнє середовище; нестабільність.

Рік виконання дипломної роботи 2022 р.

Рік захисту роботи 2024 р.

SUMMARY

Crisis Management of an Enterprise in the Conditions of External Environment Instability

The aim of the work is to deepen the theoretical and methodological foundations and provide practical recommendations for the implementation of anti-crisis management of an enterprise that operates in an unstable external environment.

The objectives of the work are to study the essence and features of the functioning of the enterprise in the conditions of unstable external environment of its functioning; to consider the process of formation of the mechanism of anti-crisis management of the enterprise; to establish methodical approaches to assessing the crisis state of the enterprise in the conditions of instability of the external environment of its functioning; to provide organizational and economic characteristics of PJSC "Kharkiv Tractor Plant"; to diagnose the crisis the state of the enterprise PJSC "Kharkiv Tractor Plant"; assess the probability of bankruptcy of Kharkiv Tractor Plant PJSC; to provide proposals for the application of risk management in the process of crisis management of the enterprise; to carry out the formation of a system of anti-crisis management of the enterprise in conditions of instability; to develop an anti-crisis program of activities of PJSC "Kharkiv Tractor Plant".

The subject of the research is the theoretical and practical foundations of anti-crisis management of enterprise in the conditions of instability of the external environment of its functioning in Ukraine.

The object of the research is the mechanism of anti-crisis management of enterprise in conditions of instability of the external environment of its functioning.

The basis of the study is the materials of the Private Joint Stock Company "Kharkiv Tractor Plant".

According to the results of the study, the following are presented: a set of ways to manage insolvent enterprises in a crisis; methods and results of a comprehensive analysis of the quality of the financial condition of the enterprise, on the basis of which practical recommendations on methods of crisis management and development of an anti-crisis program are provided.

The obtained results can be used in further theoretical studies of the problems of improving the efficiency of enterprises, in practical marketing activities – for its improvement, in the educational process in teaching and studying the disciplines "Marketing".

The thesis contains 62 pages, a list of references consisting of 36 titles, and 3 appendices.

Keywords: crisis management; enterprise; external environment; instability.

Year of completion of the thesis: 2022

Year of Work Defense: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	18
1.1. Функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: сутність та особливості	18
1.2. Формування механізму антикризового управління підприємством.....	23
1.3. Методичні підходи до оцінки кризового стану підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування.....	30
РОЗДІЛ 2. ДІАНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ (за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод»).....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод»	37
2.2. Діагностика кризового стану підприємства.....	44
2.3. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ	54
3.1. Пропозиції щодо застосування ризик-менеджменту в процесі антикризового управління підприємством	54
3.2. Формування системи антикризового управління в умовах нестабільності ..	57
3.3. Розробка антикризової програми діяльності Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод»	60
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що управління сучасними підприємствами здійснюється в умовах високої нестабільності зовнішнього економічного середовища, що пов'язана з війною в Україні, геополітичною нестабільністю та іншими факторами. На сучасному етапі розвитку економіки Україна перебуває в дуже складних умовах, зумовлених такими факторами, як міжнародна конкуренція та глобалізація, що посилюються війною в країні. Дані обставини істотно посилюють невизначеність зовнішнього середовища функціонування українських підприємств та знижують стійкість їх внутрішніх характеристик. В таких умовах назріває необхідність визначення чинників нестабільності, вироблення заходів для стабілізації управління підприємствами та досягнення ними фінансової стійкості.

Ситуація, що склалася в українській економіці змушує підприємства вибудовувати своє функціонування з урахуванням таких зовнішніх характеристик середовища, як «динамічність» та «нестабільність». Щоб забезпечити стійке функціонування в умовах впливу нестабільної зовнішньої середовища підприємству необхідно брати до уваги всі фактори мікро та макросередовища з метою передбачення потенційних загроз та відкритих можливостей розвитку через прийняття ефективних управлінських рішень.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблеми розробки механізму антикризового управління досліджували в своїх роботах Шаранов Р.С., Чернявський А.Д., Погорєлова Т.О., Шуміло О.С. та ін. Однак, досі залишається низка невирішених проблем формування механізму антикризового управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища підприємства, що обумовлює актуальність обраної теми.

Мета дослідження: поглиблення теоретико-методичних основ та надання практичних рекомендацій щодо здійснення антикризового управління підприємством, яке здійснює свою діяльність в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В процесі досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити сутність та особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища його функціонування;
- розглянути процес формування механізму антикризового управління підприємством;
- встановити методичні підходи до оцінки кризового стану підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування;
- надати організаційно-економічну характеристику Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод»;
- провести діагностику кризового стану підприємства Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод»;
- здійснити оцінку ймовірності банкрутства Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод»;
- надати пропозиції щодо застосування ризик-менеджменту в процесі антикризового управління підприємством;
- здійснити формування системи антикризового управління підприємством в умовах нестабільності;
- розробити антикризову програму діяльності Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод».

Об'єктом дослідження є механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування.

Базою дослідження є Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування в Україні.

Методи дослідження. При виконанні дослідження були використані наступні методи наукового пізнання: абстрактно-логічний метод; методи

наукового абстрагування, аналогії, аналізу та синтезу; методи індукції та дедукції; методи систематизації та узагальнення; методи спостереження, вимірювання та порівняння; статистичні методи; методи логічного узагальнення; графічний метод.

Науково-практична значимість одержаних результатів полягає у можливості використання теоретичних узагальнень у практичній діяльності промислових підприємств з метою підвищення ефективності механізму антикризового управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Апробація роботи. Результати дослідження були апробовані на всеукраїнській та міжнародні конференції, круглому столі, зокрема: Всеукраїнська науково-практична конференція «Антикризове регулювання економіки у 2023 році: теорія та практика в умовах європейської інтеграції України», 17.02.2023, м. Одеса; Міжнародна науково-практична конференція «Економічні перспективи підприємництва у воєнні часи та опісля» 22.05.2023 р., м. Ірпінь; Круглий стіл «Антикризове управління: імператив сучасної економіки», 24.11.2023 р., м. Київ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

1.1. Функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: сутність та особливості

Підприємство як складовий елемент соціально-економічної системи знаходиться у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Середовище – це сукупність об'єктивних умов, у яких здійснюється діяльність підприємства. Зовнішнє середовище підприємства – це комплекс факторів, які безпосередньо впливають на виробничу та фінансово-господарську діяльність підприємства: сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних та природних умов, національних та міждержавних інституційних структур, інших зовнішніх умов та факторів, що діють в оточенні підприємства та впливають на різні сфери його діяльності [28].

Зовнішнє середовище підприємства поділяють на: мікросередовище: постачальники ресурсів, споживачі продукції (послуг), торгові та маркетингові посередники, конкуренти, фінансово-кредитні установи, страхові компанії, державні органи; макросередовище включає природне, демографічне, науково-технічне, економічне екологічне, міжнародне середовище та політичне. Динаміка змін зовнішнього середовища нині вважається однією із значних чинників розвитку підприємства і визначається терміном «нестабільність» [11, с. 55].

У літературі зі стратегічного менеджменту і мікросередовище, і макросередовища визначаються як джерела невизначеності, проводячи різницю між секторами, які мають пряме чи опосередковане відношення до компанії, і які безпосередньо впливають на її бізнес-стратегію. Для забезпечення стійкого функціонування в умовах впливу нестабільного зовнішнього середовища

підприємству варто враховувати всі фактори зовнішнього середовища щоб передбачити потенційні загрози та встановити відкриті можливості розвитку, приймаючи ефективні управлінські рішення.

Нестабільне зовнішнє середовище складається з трьох рівнів з наступними характеристиками [29]:

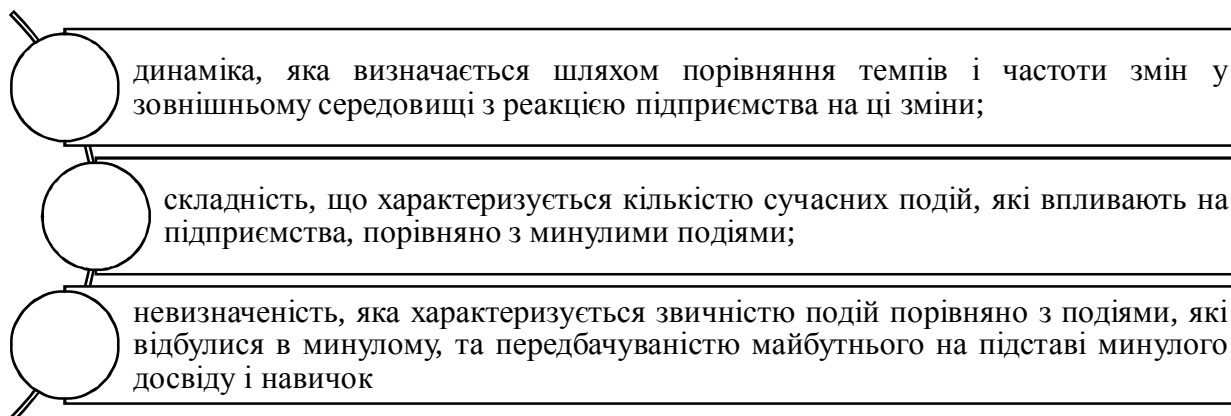


Рис.1.1.Характерні риси нестабільного зовнішнього середовища

Джерело: складено автором на основі [29]

У нестабільному зовнішньому середовищі, повному ризиків та невизначеності, підприємства повинні спробувати знайти спосіб впоратися з нестабільністю. Гнучкість на стратегічному рівні сприймається як механізм, що дозволяє компаніям справлятися з невизначеними та ризикованими ситуаціями. Заходи для досягнення економічної стійкості підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі представимо нижче (табл. 1.1).

Наведені в табл. 1.1 чинники економічної стійкості підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі відображають взаємний вплив невизначеності на діяльність підприємства. Невизначеність виникає через складність та відсутність ясності у взаєминах між внутрішніми процесами всередині організації, а також між організацією та її зовнішнім середовищем. Відповідно складність і взаємозалежність факторів, що впливають на робоче середовище, призводять до поділу невизначеності на чотири типи, що описуються як вимірювання невизначеності, що включають, по-перше, макро-і мікроневизначеність навколишнього середовища: макро є невизначеністю в загальному середовищі організації, включаючи політичні, нормативні, правові

та економічні. Цей тип невизначеності потенційно може обмежити здатність організації розробляти та реалізовувати стратегічні варіанти[20].

Таблиця 1.1

Заходи досягнення економічної стійкості підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі

Невиконання заходів життєдіяльності підприємства	Причини невиконання	Рекомендовані заходи
1.Невиконання виробничого плану підприємства	Відмова традиційних постачальників від укладання договорів на постачання комплектуючих; нестабільність загальної соціально-економічної ситуації	Диверсифікація виробництва та постачання комплектуючих; постійний збір та актуалізація інформації про можливих постачальників
2.Дефіцит необхідних матеріалів через зрив укладених договорів	Форс-мажорні обставини у постачальників	Завчасна розробка системи функціонування підприємства
3. Неповорнення передоплати постачальниками	Розвиток кризової ситуації у зв'язку з пандемією чи іншими загрозами	Некомерційна інтеграція із постачальниками
4. Неотримання оплати за реалізовану без передоплати продукцію	Відсутність необхідної суми у споживача або її використання на інші цілі	Передплата та страхування ризиків
5.Відмова покупців від отриманої та оплаченої продукції (повернення)	Невідповідність продукції вимогам до якості, рішення споживача перейти на іншого постачальника	Заходи ті ж, що й у п. 4, додатково – створення бази даних про суб'єктів ринку
6. Зрив власних виробничих планів чи інноваційних проектів	Непередбачена нестача фінансових коштів, несприятливе соціально-епідеміологічне середовище	Створення системи фінансово-економічного резервування
7. Помилкове прогнозування перспективи на основі отриманих невірних вихідних даних	Відсутність на підприємстві системи прогнозування ринкового середовища, низький рівень управління підприємством, посилюється пандемією	Кардинальне підвищення рівня стратегічного та перспективного планування, створення системи збору та аналізу вихідної інформації

Джерело: складено автором на основі [25, с.93]

Екологічну невизначеність розглядають як показник підвищення рівня динаміки та складності навколишнього середовища, тоді як мікросередовище складається з конкурентів, споживачів, постачальників тощо.

У контексті поглядів на залежність організації від ресурсів та залежності від інформації можуть існувати два види невизначеності навколишнього середовища; один заснований на нестачі ресурсів, а інший - на складності

інформації. По-друге, конкурентна невизначеність: це нездатність визначити рівень майбутньої конкуренції у сфері діяльності організації, і навіть відносні сили конкурентів, їх майбутню роботу та стратегії. По-третє, невизначеність ринку (попиту та пропозиції): ця невизначеність виникає через відсутність ясності в динаміці ринку та її вплив на діяльність організації, а також у невизначеності умов попиту та пропозиції в галузі. По-четверте, невизначеність технологій: цей тип невизначеності відноситься до змін ресурсних та технологічних можливостей у сфері роботи організації. Технологічна невизначеність може підірвати конкурентну основу організації [21, с.81].

Узагальнюючи результати дослідження у цій галузі, можна позначити такі чинники стійкого функціонування підприємства, що дозволяють вижити у нестабільній ситуації (рис. 1.2).



Рис.1.2. Чинники стійкого функціонування підприємства

Джерело: складено автором на основі [14]

Аналіз факторів зовнішнього середовища дозволяє підприємству прогнозувати можливі ризики, своєчасно та з найменшими втратами реагувати на них [11; 13]. Головними цілями аналізу факторів зовнішнього середовища є, по-перше, визначення сили зовнішнього впливу та реакції внутрішніх

показників, по-друге, вибір відповідних методів управління підприємством та по-третє, оцінка ефективності заходів у сформованих умовах нестабільності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показники нестабільності та заходи щодо їх координації

Показники нестабільності	Заходи
Визначення зовнішніх загроз	Оцінка факторів мікро та макросередовища
Наявність джерел небезпеки	Перехід до адаптації системи управління
Межі та масштаби проблем	Індикативне планування
Ефективність попереджувальних заходів	Перегляд механізму управління

Джерело: складено автором на основі [20]

Таким чином, запропонована структура аналізу зовнішнього середовища дозволить підприємству своєчасно прогнозувати можливі ризики та з найменшими втратами реагувати на них, і за можливості повністю запобігати настанню несприятливих ситуацій або загроз.

Вирішити проблему виникнення криз у діяльності підприємств лише методами антикризового управління неможливо, оскільки боротьба з кризовими явищами у цьому випадку відбувається «у пожежному режимі», а відновлена сьогодні платоспроможність підприємства не є гарантією того, що завтра воно знову не стане банкрутом. У таких умовах найважливішим завданням, яке стоїть перед багатьма підприємствами, є їх збереження як суб'єктів господарювання.

Першочерговий напрямок вирішення цього завдання - прогнозування діяльності підприємства з урахуванням результатів аналізу постійно макроекономічних умов, що змінюються, і сильного впливу зовнішніх ринкових сил з метою перебудови виробництва у напрямках, продиктованих ринком. Незважаючи на актуальність цього завдання і велике кількість присвячених їй праць, загальноприйнятого інформаційно-аналітичного інструментарію розробки прогнозів розвитку підприємства в умовах кризи

дотепер не існує, оскільки: використовуються різні теоретичні підходи до формування прогнозів даного розвитку не дозволяють комплексно враховувати вплив на його значної кількості кризових чинників; існуючі моделі формування прогнозів розвитку підприємства в кризових умовах розроблені на основі різних, найчастіше суперечливих методичних основ: що ускладнює їх застосування у практичній діяльності; алгоритми побудови прогнозів розвитку підприємства в умовах кризи вимагають, як правило, наявності великого обсягу вихідної інформації, яку не завжди можна оперативно отримати в повному обсязі [36, с.67].

Зазначені причини вимагають уточнення методичних основ та інструментарію прогнозування розвитку підприємства в умовах кризи, тому що йому необхідно регулярно здійснювати оцінку зовнішнього середовища через аналіз та прогнозування показників, що характеризують ринкову кон'юнктуру - сукупність умов, за яких зараз протікає діяльність підприємства над ринком. На практиці для цієї мети зазвичай використовується показник зміни рівня ринкової кон'юнктури в часі.

1.2.Формування механізму антикризового управління підприємством

Своєчасне застосування інструментів запобігання кризовим ситуаціям та усунення їх наслідків є умовою досягнення довгострокової стійкості та ефективності функціонування підприємств. Дослідження, спрямовані на розробку такого інструментарію, зустрічають об'єктивні труднощі, зумовлені складністю та багатогранністю кризи як явища в функціонування підприємства, розуміння сутності управління ним.

Управління підприємством – це складна система, що включає сукупність методів, форм і структур управління, взаємодія яких забезпечує досягнення головної мети, отримання максимально можливого прибутку, що потребує постійного аналізу функціонування підприємства [26].

Механізм управління безпосередньо реалізує виконання головної мети роботи підприємства – отримання максимального прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів – тому найважливішою умовою є здатність підприємства своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища [10].

Реалії сучасної української економіки змушують вибудовувати систему управління промисловим підприємством у тісному взаємозв'язку з умовами зовнішнього середовища, що змінюються, своєчасно визначати зміни та тенденції розвитку, а також оперативно реагувати на них. Тому необхідно дослідити особливості функціонування системи управління промисловим підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для створення інструментів управління кризою на рівні підприємства необхідно, насамперед, виділити конкретні точки невідповідності підприємства середовищу у певній ситуації. Локалізація кризи вимагає виділення зовнішньої складової, що здійснює негативний вплив на підприємство, та внутрішньої складової – компоненту діяльності підприємства, нездатного ефективно функціонувати в умовах такої зовнішньої дії. Наприклад, причиною кризи, спричиненої сезонним падінням попиту на продукцію, слід було б вважати невідповідність виробничої та збутової політики підприємства умовам ринку, що має сезонну циклічність. Після отримання такої інформації слід виділити шляхи корекції внутрішньої складової, що зумовлює причини кризи [34].

Фіксація необхідності корекції зовнішньої складової кризи у разі неможливості ефективного функціонування підприємств галузі чи регіону у сформованих умовах середовища, визначає зміст заходів антикризового управління.

Єдиного розуміння суті поняття «антикризове управління підприємством» у науці не існує. Разом з тим, серед науковців для розкриття суті антикризового управління найбільш популярним є системний підхід.

Антикризове управління сприймається як мультидисциплінарне, комплексне управління. Воно використовує сукупність різних, найчастіше

альтернативних способів та прийомів. Зокрема, ця думка висловлена у роботі Шуміло О.С. [35].

Антикризовий менеджмент - «це така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ через використання всього потенціалу та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, яка дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, опираючись переважно на власні ресурси» [3].

В той же час, на думку Дурман М. О., «антикризове управління та стратегічний менеджмент - це однопорядкові поняття, що знаходяться в одному смислового ряду. І те й інше у широкому значенні слова спрямовані на стійкий розвиток підприємства як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі; спираються на моніторинг економічного та фінансового стану підприємства, вивчення його зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте антикризове управління ширша економічна категорія, що відбиває значно більший спектр економічних відносин, ніж стратегічний менеджмент» [8].

Таким чином, під антикризовим управлінням потрібно розуміти цілісну систему прийомів і методів управління підприємства, які взаємопов'язані та спрямовуються на попередження або усунення кризових явищ, несприятливих для бізнесу. Завдяки реалізації спеціальної програми для компанії, що має стратегічний характер і може усунути різні фінансові труднощі, може зберегти і покращити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на здебільшого на власні ресурси.

Зараз ключовими факторами генерування кризових явищ на підприємствах можна вважати: недостатній рівень компетентності щодо можливості ідентифікації та передбачення кризових процесів; низький взаємозв'язок між складовими та ієрархічними рівнями механізму антикризового управління; відсутність стратегій розвитку; низька виконавська дисципліна; незбалансована організаційна структура управління; низька

інноваційна активність; помилки та прорахунки керівництва (технологічні, управлінські, фінансові); слабкий контроль використання ресурсів; низький рівень обґрунтованості планів та прогнозів; відсутність гнучкого управління ризиками тощо.

Проблема зосереджена на тому, що в основному підприємства не знають факторів і джерел генерування кризових явищ і не здійснюють комплексну діагностику функціонування підприємства сучасними методами антикризового управління. Деякі вчені аргументують, що «антикризове управління має активізуватися з початку існування самого підприємства. Ще на етапі його становлення системами управління мають бути усвідомлені та враховані потенційні загрози кризи, мають бути закладені елементи структури антикризового менеджменту та визначені відповідні функції» [3].

Антикризовому управлінню на промислових підприємствах властиві особливості, зумовлені специфікою їхнього функціонування: висока мобільність кадрів; необхідність розробки та вибору альтернативних сценаріїв розвитку; динамічність з використання капіталу та ресурсів; реалізація програмно-цільових підходів щодо ухвалення управлінських рішень; необхідність постійного впровадження інновацій; підвищена чутливість до тимчасових обмежень; швидка зміна критеріїв якості та ефективності управлінських рішень та заходів.

Вказане обґрунтовує доцільність розробки профілю механізму антикризового управління промислових підприємств на основі обліку причинно-наслідкових зв'язків між окремими його складовими.

Враховуючи існуючі напрацювання вчених механізм антикризового управління доцільно визначити як сукупність взаємозалежних та взаємодоповнюючих ієрархічних блоків, елементів, інтересів зацікавлених сторін, узгоджена взаємодія яких сприяє виявленню прихованих ресурсів, формування більш гнучкої, адаптивної та чутливої організаційної структури, здатної своєчасно адекватно реагувати на коливання, зміни та виклики та ефективно досягати певних цілей [26].

Механізм антикризового управління покликаний забезпечити вирішення проблеми, пов'язаною, перш за все, з невизначеністю майбутніх процесів, складністю прогнозування розвитку процесів внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому доцільно мати кілька альтернативних сценаріїв вирішення кризових проблем.

Крім того, складність визначення стратегії та тактики механізму антикризового управління концентрується на тому, що стратегічні заходи, спрямовані на запобігання та нейтралізацію кризи, повинні бути вжиті та впроваджені на ранніх стадіях розвитку кризових процесів, доки кризові явища не отримали руйнівного характеру. У той же час заходи, вжиті на ранніх стадіях, спираються на слабкі симптоми і можуть бути помилковими. Ключовими вимогами до формування профілю механізму антикризового управління є: системність; комплексність; ефективність; адаптивність; послідовність, гнучкість; адекватність; іноваційність; оперативність; цільова результативна орієнтація; стратегічність [31].

Представимо на рис.1.3 цілі та завдання антикризового управління:

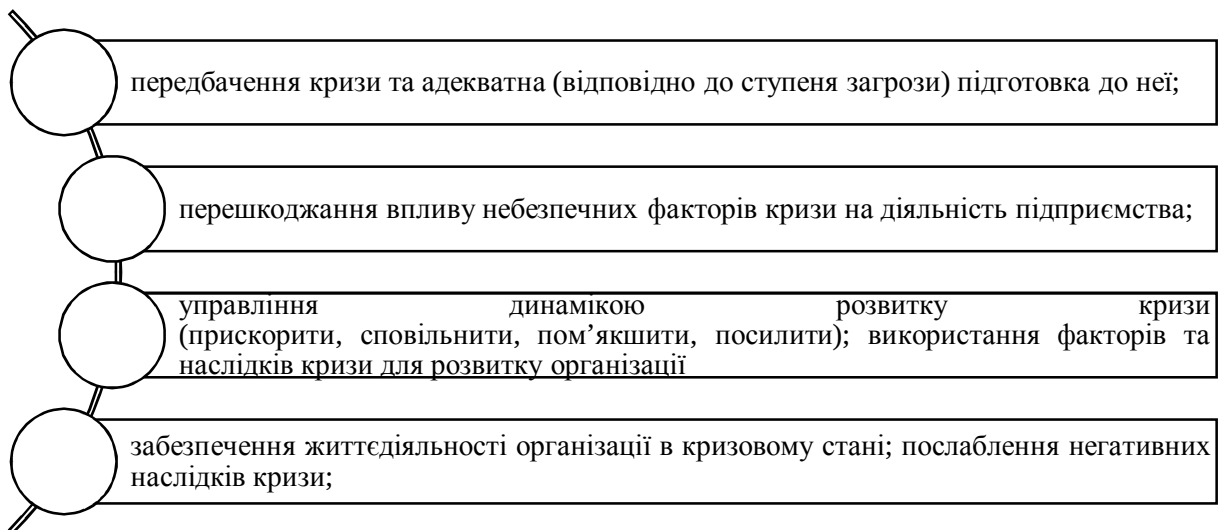


Рис.1.3. Цілі та завдання антикризового управління

Джерело: складено автором на основі [7]

Заходи щодо виходу з кризи можна поділити на тактичні та стратегічні. Тактичні (оперативні) заходи щодо виходу з кризи може бути як захисними, так

і наступальними. Захисна тактика заснована на проведенні заощаджуючих заходів, основою яких є скорочення всіх витрат, пов'язаних із діяльністю підприємства, що веде до скорочення виробництва загалом. Така тактика застосовується, як правило, при дуже несприятливому збігу зовнішніх для підприємства обставин. Найбільш ефективна наступальна тактика, для якої характерне застосування не так оперативних, скільки стратегічних заходів.

Стратегічні заходи полягають у розробці спільних цілей, які можуть бути сформульовані на вищому ступені, ніж завдання розробки конкретних заходів і розуміються як довгострокові завдання менеджменту, які можуть охоплювати всі сфери діяльності підприємства. Дані стратегічні заходи полягають у аналізі та оцінці становища підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, інновацій, конкурентних переваг, загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

Одним із напрямків формування механізмів управління підприємством у стані кризи є розробка антикризових стратегій, практична реалізація яких здатна запобігти неплатоспроможності та неспроможності підприємства та забезпечити його ефективний розвиток. У разі настання кризової ситуації потрібні механізми, заходи, спрямовані на пошук шляхів виходу із кризи. Таким чином, процес антикризового управління передбачає створення комплексної системи превентивного управління кризами, яка є блоком заходів щодо відстеження зовнішніх та внутрішніх процесів та факторів для того, щоб оцінити можливість настання кризи; аналіз потенційних та протікаючих кризових ситуацій; вибір та оцінку протидій та потенціалу; вибір та призначення керівників, відповідальних за розробку та реалізацію антикризової програми [4].

Механізм антикризового управління підприємством – це такі основні підсистеми:

- діагностики фінансового стану та оцінки розвитку бізнесу;
- маркетингу;
- антикризової інвестиційної політики;

- управління персоналом;
- виробничого менеджменту;
- організації реструктурування або ліквідації підприємства.

У ході планування процедур антикризового менеджменту необхідно враховувати всю сукупність факторів, що визначають фінансовий стан підприємства. Основним завданням щодо виведення фірми з кризового стану насамперед є розробка стратегії антикризового управління. Вона багатоваріантна, але має базуватися на виборі лише одного з варіантів.

Головна особливість антикризової стратегії, як і антикризового управління загалом – жорстке обмеження терміном. Стратегія антикризового управління – це насамперед стратегія виживання. Криза неминуче висуває цей вид стратегії перше місце.

В умовах, коли підприємство, незважаючи на початково закладену ірраціональність своїх економічних очікувань, не відчуває проблеми нестачі коштів на своїх рахунках, коли загроза нестабільності ще не набула очевидних рис, механізм управління підприємством за формою свого функціонування загалом носить традиційний характер. Цей механізм поєднує у взаємодії різних суб'єктів (власники, менеджери, фахівці), що надають цілеспрямований вплив на різні предметні галузі діяльності підприємства: а) витрати виробництва, якість продукції, технологію виробництва; б) створення нових продуктів та виробництв, післяпродажне обслуговування по лінії виробничої діяльності; в) маркетинг, постачання, збут, цінову політику за лінією комерційної діяльності; г) фінансово-економічний стан підприємства, облікову та податкову політику підприємства, кредитну політику, оборотні кошти, кредиторську та дебіторську заборгованість, дивідендну політику лінії фінансової складової діяльності; д) стратегію управління персоналом, потреба в персонал; залучення, відбір та оцінку персоналу; організацію праці; вивільнення персоналу; витрати персонал по лінії кадрової діяльності [13].

Однак спрацьовування антикризового компонента у змістовному плані зміщує акцент застосовуваних у рамках управління підприємством

антикризових впливів на: а) певні контури (йдеться про стани апріорної та латентної нестабільності); б) ключові (у контексті пріоритетного докладання зусиль менеджменту) предмети (джерела нестабільності, сценарії її активації, адекватні моделі маркетингової поведінки); в) пріоритетні (перш за все, з позиції маркетингу та бізнес-проектування) інструменти управління г) об'єктивні (у плані відповідності спрямованості управлінських впливів) оцінки результативності застосування цих інструментів. З урахуванням представлених теоретико-методологічних позицій механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності пропонується сприймати як сукупність аналізованих у взаємозв'язку та взаємозалежності безперервно взаємодіючих елементів (суб'єктів та об'єктів управління; контурів та предметів їх взаємодії; інструментів та алгоритмів сполучення застосовуваних при цьому зусиль; критеріїв та показників результативності антикризових впливів) з метою недопущення та (або) подолання нестабільних станів підприємства.

Отже, механізм антикризового управління визначається таким: кризи є закономірним явищем економіки ринкового типу; циклічний розвиток економічних процесів зумовлюють необхідність постійного пошуку ефективних антикризових інструментів та заходів; організація антикризового управління вимагає особливої професійної підготовки і певного досвіду; заздалегідь підготовлений антикризовий план здатний пом'якшити кризу та прискорити процес виходу з нього з мінімальними негативними наслідками; негативний вплив кризи можна мінімізувати та навіть конвертувати у «точки росту».

1.3. Методичні підходи до оцінки кризового стану підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування

Діагностика – це не одноразовий акт, а процес, що здійснюється у часі та у просторі. Процес діагностики, зазвичай носить дослідницький, пошуковий, пізнавальний характер. Метою діагностики є встановлення діагнозу об'єкта

дослідження, а також оцінка його стану на дату завершення цього дослідження та на перспективу. Завдання діагностики зводяться до визначення заходів, спрямованих на відстеження роботи всіх складових елементів системи, та способів їх реалізації. Однак не можна здійснювати управління на будь-якому рівні, не маючи чіткого уявлення про його стан. Таким чином, завдання діагностики тісно переплітаються із двома іншими завданнями – прогнозом та аналізом походження.

У діагностиці часто прогноз дозволяє уточнити діагноз. Дослідження процесу розвитку об'єкта зазвичай допомагає усвідомити його існуючий стан. Водночас поняття діагностики є вихідним поняття прогнозування. Оскільки без чіткої та достовірної констатації становища неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта, спираючись на сказане вище, можна зробити висновок, що проведення діагностичних досліджень, що включають аналіз минулих подій та прогнозування майбутніх, необхідне у всіх структурах та на всіх рівнях управління [29].

Систематизація та узагальнення підходів, цілей та завдань економічного аналізу кризового стану підприємства дозволяють дійти висновку, що діагностика неспроможності – комплексне дослідження стану економіки підприємства, має завданням визначення ступеня неплатоспроможності, причин її формування, наявності ознак неспроможності, можливості відновлення платоспроможності та необхідності банкрутства підприємства.

Оскільки банкрутство є кризовим станом, його подолання потребує спеціальних методів фінансового управління. Ринкова економіка виробила велику систему фінансових методів діагностики банкрутства та методики прийняття управлінські рішення в умовах загрози банкрутства. Ці методики призначені не лише для підприємств, де криза очевидна, а й для всіх підприємств, що працюють у ринкових умовах. Вони дозволяють виявити на ранній стадії і нівелювати негативні фактори розвитку підприємства, намітити шляхи їх усунення.

До методів діагностики кризового стану підприємстві включаються наступні: діагностика стану зовнішнього середовища і системний аналіз сигналів, що свідчать про ймовірність зміни стану та конкурентної позиції підприємства, аудит фінансового стану, аналіз кредитної політики та заборгованості компанії, визначення ризиків, оцінку поточного стану організації та прогнозування її можливих станів в майбутньому [4, с.42].

На даний час в науковій літературі виділяють широкий перелік методів діагностики кризового стану підприємства, які застосовуються в залежності від сфери діяльності підприємства, наявної інформації тощо. Для обмеження розглянутої в літературі сукупності класифікуємо їх за окремими ознаками в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація методів діагностики банкрутства організації

Ознака класифікації	Група методів
За ступенем формалізованості методичного підходу	Кількісні, якісні, комбіновані
За складом критеріїв	Однокритеріальні, багатокритеріальні
За рівнем доступності	Внутрішні та зовнішні
За характером отриманої аналітичної інформації	Предикативні та описові

Джерело: складено автором [28]

Причому в основі всіх підходів до типології існуючих методів діагностики кризового стану організацій лежить їх розділення за ознакою формалізованості [10]:

– кількісні, які передбачають побудову факторної моделі, що дозволяє виявити і кількісно оцінити небезпечні для фінансової спроможності підприємства тенденції;

– якісні, засновані на побудові системи неформалізованих ознак, інтуїтивно-логічний аналіз яких дозволяє формувати судження про наявність ймовірності банкрутства;

– комбіновані, що поєднують в собі перші два.

У процесі здійснення фундаментального аналізу використовуються наступні основні методи [17]:

- повний комплексний аналіз фінансових коефіцієнтів; тут розширюється система показників-індикаторів можливої загрози банкрутства;

- кореляційний аналіз, при якому проводиться ранжування окремих чинників за ступенем їх негативного впливу на фінансовий розвиток підприємства.

Під час проведення діагностики кризового стану підприємства використовують також метод ретроспективного аналізу, економіко-математичного аналізу стану підприємства, горизонтального та вертикального аналізу.

Ретроспективний аналіз полягає у системному, комплексному дослідженні результатів господарської діяльності підприємства або інших об'єктів за наслідками їх розвитку у певному аналітичному періоді (рік, квартал, місяць) [12, с.20]. Його мета полягає в об'єктивній оцінці стану економіки, діагностиці невикористаних резервів та упущеної вигоди, виявленні прорахунків у роботі та їх винуватців, а також пошук можливостей мобілізації резервів прогресивного розвитку.

До економіко-математичних методів відносять: кореляційний та регресійний аналіз, математичне програмування, теорію масового обслуговування й ін. Найбільш розповсюдженим методом є кореляційний та регресійний аналіз, за допомогою якого встановлюється зв'язок між показниками фінансового стану підприємства.

Горизонтальний аналіз передбачає вивчення абсолютних показників статей звітності організації за певний період, розрахунок темпів їх зміни і оцінку. Для цього будуються аналітичні таблиці, в яких абсолютні показники звітності доповнюються показниками відносними, тобто прораховуються зміни абсолютних показників в сумі і у відсотках [28].

Призначення вертикального аналізу полягає в можливості проаналізувати ціле через окремі його елементи, тобто визначити структуру (питома вага) -

відносну частку складового елементу в загальній сумі. Технологія вертикального аналізу полягає в тому, що загальну суму приймають за сто відсотків, і кожен елемент (складова) цієї суми представляють у вигляді процентної частки від прийнятого базового значення.

Будь-яка методика оцінювання кредитоспроможності є, по суті, методикою аналізу кризового стану.

Модель Альтмана (Z-рахунок Альтмана, AltmanZ-Score) - це фінансова модель (формула), розроблена американським економістом Едвардом Альтманом, покликана дати прогноз ймовірності банкрутства підприємства [4, с. 43].

Для виробничих підприємств (акції яких не котируються на біржі) використовується 5-тифакторна Z модель Альтмана.

Формула п'яти факторної моделі Альтмана така:

$$Z\text{-score} = 0.717T1 + 0.847T2 + 3.107T3 + 0.42T4 + 0.998T5 \quad (1.4)$$

де: T1 – Робочий капітал / Активи;

T2 – Нерозподілений прибуток / Активи;

T3 – ЕВІТ / Активи;

T4 – Власний капітал / Зобов'язання;

T5 – Виручка / Активи.

Інтерпретація отриманого результату: 1,23 і менше – «червона зона», існує ймовірність банкрутства підприємства; від 1,23 до 2,9 – «сіра» зона, прикордонний стан, ймовірність банкрутства не висока, але не виключається; 2,9 і більше – «зелена» зона, низька ймовірність банкрутства [2].

Ноу-хау Е. Альтмана полягає в підборі показників і коефіцієнтів, на які у формулі множаться ці показники і оцінки результуючого значення. Свої висновки Е. Альтман робив на основі аналізу показників діяльності американських підприємств за певну кількість років [17].

Модель Р. Ліса (1972 р.):

$$Z=0,063X1+0,092 X2+0,057X3+0,001X4 \quad (1.5)$$

де X_1 – відношення оборотного капіталу до всіх активів;

X_2 – відношення прибутку від реалізації до всіх активів;

X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів;

X_4 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

Якщо значення $Z < 0,037$ – висока ймовірність банкрутства; $Z = 0,037$ – граничне значення; $Z > 0,037$ – низька ймовірність банкрутства.

Модель Г. Спрінгейта (1978 р.).

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,04X_4 \quad (1.6)$$

де X_1 – частка оборотного капіталу в структурі активів;

X_2 – відношення чистого прибутку до виплати податків і відсотків до сукупних активів;

X_3 – відношення чистого прибутку до виплати відсотків до поточних зобов'язань;

X_4 – відношення доходу від реалізації продукції до всіх активів.

Модель Р. Таффлера (1977 р.).

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 \quad (1.7)$$

де X_1 – відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань;

X_2 – відношення оборотних активів до зобов'язань;

X_3 – відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів;

X_4 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

Якщо значення $Z < 0,2$ – ймовірність банкрутства досить висока; $0,2 < Z < 0,3$ – можливе банкрутство; $Z > 0,3$ – ймовірність банкрутства низька [11].

У табл. 1.4 наведено порівняльну характеристику найбільш поширених методів оцінки кризового стану підприємства.

Розглянуті вище методики діагностики кризового стану підприємства дозволяють встановити лише наявність або відсутність кризи. Масштаби

кризового стани підприємства визначаються на основі диференційованої чи інтегральної оцінки загрози банкрутства з метою вибору відповідного фінансового механізму захисту від нього. У зв'язку з недосконалістю діючої методики переоцінки основних засобів у вітчизняній економіці, коли старим зношеним фондам надається таке ж значення, як і новим, необґрунтовано збільшується частка власного капіталу за рахунок переоцінки.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методів оцінки кризового стану

Моделі	Переваги	Недоліки
Модель Ліса	Спрощеність розрахунків	Модель не пристосована до українських підприємств, створювалася з урахуванням західних особливостей розвитку
Модель Таффлера і Тішоу	Спрощеність розрахунків	Використовується лише для підприємств, що котирують свої акції на фондових біржах
Модель Спрінгейта	Точність близько 90 %	Створена для підприємств США і Канади щодо оцінювання кредитоспроможності підприємств
П'ятифакторна модель Альтмана	Спрощеність розрахунків і наявність послідовності аналізу	Використовується лише на великих підприємствах (АТ) США. Для вітчизняних підприємств ускладнюється розбіжностями бухгалтерського обліку, нерозвиненістю фондового ринку

Джерело: складено автором на основі [29]

Розглянувши всі моделі прогнозування настання стану банкрутства, розроблені різними авторами, можна зробити висновок, що всі вони ґрунтуються на порівнянні підсумкового комплексного показника, який враховує питому вагу основних показників фінансової стійкості, з критичним значення цього показника для підприємств-банкрутів.

Проте всі вони мають ряд переваг і недоліків, в умовах неоднорідності фінансового стану досліджуваних підприємств можуть давати значні відхилення у висновках. З вище сказаного випливає, що жодна з розглянутих методик не може використовуватися як універсальна.

РОЗДІЛ 2. ДІАНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ (за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод»

Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод» (АТ «ХТЗ» розпочало свою діяльність у жовтні 1930 р. як державне підприємство. Предметом діяльності товариства є виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства; оптова торгівля сільськогосподарськими машинами та устаткуванням.

Таблиця 2.1

Основні відомості про АТ «ХТЗ»

Назва	Характеристика
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод»
Скорочена назва	АТ «ХТЗ»
Код ЄДРПОУ	05750295
Статутний капітал	4350070 грн
Вид діяльності	28.30 виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства
Юридична адреса	61007, Харківська обл., місто Харків проспект Московський , будинок 275.

Джерело: складено автором на основі [9]

Усю сучасну продукцію АТ «ХТЗ» сертифіковано і вона відповідає стандартам якості.

Сьогодні заводом випускаються машини, призначені для виконання найрізноманітніших робіт у багатьох галузях промисловості, сільського та комунального господарства, будівельної сфери. Практично всі трактори і важка техніка спеціального призначення багатофункціональні і мають високі можливостями агрегатування з численними навісними знаряддями різного призначення.

На рис. А.1.(Додаток А) представлено організаційну структуру управління АТ «ХТЗ», яка є функціональною, має як позитивні, так і негативні характерні її ознаки.

Проте на даний час організаційна структура управління для промислового підприємства є морально застарілою, в ній відсутні Представлена структура є морально-застарілою, про що свідчить відсутні відділи збуту та НДДК, що спричинює втрати конкурентних переваг підприємства та є однією з причин зниження рівня фінансової стійкості.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства представлена на рис.2.1.

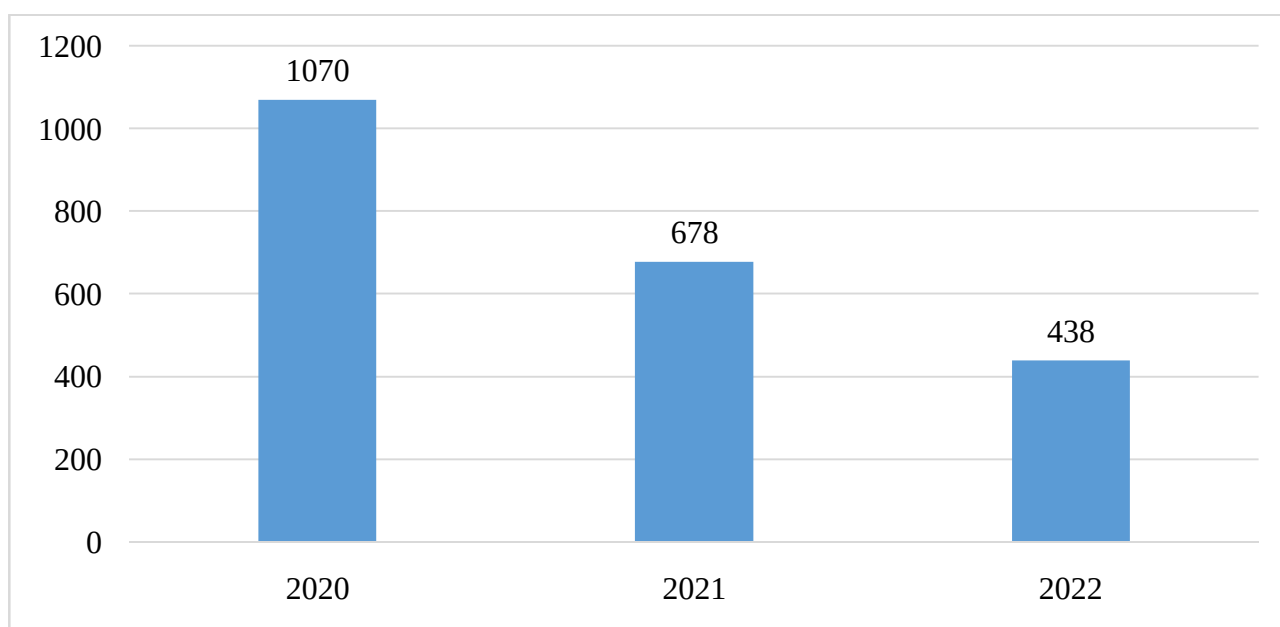


Рис.2.1. Динаміка середньооблікової чисельності працівників АТ «ХТЗ»

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

Дані рис.2.1 вказують, що на підприємстві за досліджуваний період зменшилася чисельність працівників, що свідчить про зниження економічної активності. Аналіз показників здійснювався за 5 років – 2018-2022 рр. на основі звітності розміщеної на сайті підприємства та отриманої на запит від Державної служби зайнятості в Харківській обл. (Додаток Б)».

Представимо в табл.2.2 динаміку активів підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.2

Динаміка активів АТ «ХТЗ» за 2018-2022 роки, тис. грн

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відх.	
						2021/2020	2022/2021
Нематеріальні активи	888	622	1784	2557	2779	773	222
Незавершені капітальні інвестиції	3861	0	0	0	0	0	0
Основні засоби	719219	747696	780299	737276	694846	-43023	-42430
Інвестиційна нерухомість	11951	14529	10091	10205	10014	114	-191
Інші фінансові інвестиції	0	61344	69872	0	89981	-69872	89981
Усього необоротні активи	735201	824191	862046	750048	807645	-111998	57597
Запаси	264495	222877	169395	155004	142055	-14391	-12949
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	17193	79395	11629	48097	17993	36468	-30104
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	72595	69980	60065	37841	30297	-22224	-7544
Дебіторська заборгованість з бюджетом	4592	2643	976	1427	741	451	-686
З нарахованих доходів	0	0	2088	495	0	-1593	-495
Інша поточна дебіторська заборгованість	2329	3406	4279	5654	19705	1375	14051
Поточні фінансові інвестиції	149325	70300	70300	149325	0	79025	-149325
Гроші та їх еквіваленти	9130	6427	44048	14074	1021	-29974	-13053
Інші оборотні активи	709	473	1040	1416	3204	376	1788
Витрати майбутніх періодів	6333	0	0	0	0	0	0
Усього оборотні активи	526701	455501	363820	413333	215016	49513	-198317
Усього активи	1261902	1279692	1225866	1163381	1022661	-62485	-140720

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

Дані табл.2.2 свідчать, що загальна вартість активів у 2021 р. зменшилась на 62485тис. грн, а у 2022 – на 140720тис. грн. Необоротні активи зменшились у 2021 р. на 111998тис. грн, а у 2022 – навпаки, зросли на 57597 тис. грн. Оборотні активи зросли у 2021 р. на 49513тис. грн, а у 2022 р., навпаки, зменшились на 198317тис. грн.

Основні засоби зменшились на 43023тис. грн у 2021 р., а у 2022 р.– ще на 42430тис. грн. Дебіторська заборгованість зросла у 2021 р. на 36468 тис. грн, а

у 2020 р., навпаки, зменшилась на 30104 тис. грн. Грошові кошти та їх еквіваленти у 2021 році зменшились на 29974 тис. грн, а у 2022 році зменшились на 13053 тис. грн. Представимо в табл.2.3 структуру активів підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.3

Структура активів АТ «ХТЗ» за 2018-2022 роки, %

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відх.	
						2021/2020	2022/2021
Нематеріальні активи	0,07	0,05	0,15	0,22	0,27	0,07	0,05
Незавершені капітальні інвестиції	0,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Основні засоби	56,99	58,43	63,65	63,37	67,94	-0,28	4,57
Інвестиційна нерухомість	0,95	1,14	0,82	0,88	0,98	0,05	0,10
Інші фінансові інвестиції	0,00	4,79	5,70	0,00	8,80	-5,70	8,80
Всього, необоротні активи	58,26	64,41	70,32	64,47	78,97	-5,85	14,50
Запаси	20,96	17,42	13,82	13,32	13,89	-0,49	0,57
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1,36	6,20	0,95	4,13	1,76	3,19	-2,37
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	5,75	5,47	4,90	3,25	2,96	-1,65	-0,29
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,36	0,21	0,08	0,12	0,07	0,04	-0,05
З нарахованих доходів	0,00	0,00	0,17	0,04	0,00	-0,13	-0,04
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,18	0,27	0,35	0,49	1,93	0,14	1,44
Поточні фінансові інвестиції	11,83	5,49	5,73	12,84	0,00	7,10	-12,84
Гроші та їх еквіваленти	0,72	0,50	3,59	1,21	0,10	-2,38	-1,11
Інші оборотні активи	0,06	0,04	0,08	0,12	0,31	0,04	0,19
Витрати майбутніх періодів	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Всього, оборотні активи	41,74	35,59	29,68	35,53	21,03	5,85	-14,50
Всього, активи	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

Дані табл.2.3 свідчать, що в структурі активів підприємства переважають необоротні активи, що характеризує структуру активів як «важку», тобто немобільну, яка є характерною для промислових підприємств. В табл.2.4 розглянемо динаміку джерел фінансування активів підприємства за 2018-2022 рр.

Таблиця 2.4

**Динаміка джерел фінансування активів АТ «ХТЗ»
за 2018-2022 роки, тис. грн**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
						2021/2020	2022/2021
Зареєстрований капітал	4350	4350	4350	4350	4350	0	0
Капітал в дооцінках	253094	215163	197058	151825	141815	-45233	-10010
Непокритий збиток	(654061)	(582263)	-390437	-528756	-578816	-138319	-50060
Усього власний капітал	(396617)	(362750)	-189029	-372581	-432651	-183552	-60070
Відстрочені податкові зобов'язання	80262	74750	36757	0	0	-36757	0
Інші довгострокові зобов'язання	53348	136378	1230471	1331537	1214277	101066	-117260
Довгострокове забезпечення	49882	0	0	38133	29585	38133	-8548
Всього, довгострокові зобов'язання	183553	266079	1308649	1369670	1243862	61021	-125808
Короткострокові кредити банків	37348	42590	33840	13840	30840	-20000	17000
Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	176120	0	0	0	0	0	0
Кредиторська заборгованість з бюджетом	11121	11126	1812	8048	20476	6236	12428
Кредиторська заборгованість зі страхування	36422	41197	5458	6131	8928	673	2797
Кредиторська заборгованість з оплати праці	8037	8852	8129	9162	3894	1033	-5268
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами	176752	1391	22028	94049	73673	72021	-20376
Поточне забезпечення	6398	12864	12761	14185	14721	1424	536
Інші поточні зобов'язання	812659	1058907	13134	18933	53242	5799	34309
Всього, поточні зобов'язання	1473539	1373745	105605	165562	210044	59957	44482
Всього, джерел фінансування	1261902	1279692	1225866	1163381	1022661	-62485	-140720

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

Дані табл. 2.5 свідчать, що на підприємстві власний капітал має від'ємне значення за досліджуваний період. Довгострокові зобов'язання зросли у

2021 р.на 61021тис. грн., а у 2022 р., навпаки, зменшились на 125808тис. грн Поточні зобов'язання зросли на 59957 тис. грн. у 2021р., а у 2022 р. - ще на 44482тис.грн. В табл.2.5 наведено структуру джерел фінансування активів ПрАТ «Харківський тракторний завод» за 2018-2022 рр.

Таблиця 2.5

Структура джерел фінансування активів АТ «ХТЗ» за 2018-2022 рр., %

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
						2021/2020	2022/2021
Зареєстрований капітал	0,34	0,34	0,35	0,37	0,43	0,02	0,05
Капітал в дооцінках	20,06	16,81	16,08	13,05	13,87	-3,02	0,82
Непокритий збиток	-51,83	-45,50	-31,85	-45,45	-56,60	-13,60	-11,15
Усього власний капітал	-31,43	-28,35	-15,42	-32,03	-42,31	-16,61	-10,28
Відстрочені податкові зобов'язання	6,36	5,84	3,00	0,00	0,00	-3,00	0,00
Інші довгострокові зобов'язання	4,23	10,66	100,38	114,45	118,74	14,08	4,28
Довгострокове забезпечення	3,95	0,00	0,00	3,28	2,89	3,28	-0,38
Усього довгострокові зобов'язання	14,55	20,79	106,75	117,73	121,63	10,98	3,90
Короткострокові кредити банків	2,96	3,33	2,76	1,19	3,02	-1,57	1,83
Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	13,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторська заборгованість з бюджетом	0,88	0,87	0,15	0,69	2,00	0,54	1,31
Кредиторська заборгованість зі страхування	2,89	3,22	0,45	0,53	0,87	0,08	0,35
Кредиторська заборгованість з оплати праці	0,64	0,69	0,66	0,79	0,38	0,12	-0,41
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами	14,01	0,11	1,80	8,08	7,20	6,29	-0,88
Поточне забезпечення	0,51	1,01	1,04	1,22	1,44	0,18	0,22
Інші поточні зобов'язання	64,40	82,75	1,07	1,63	5,21	0,56	3,58
Усього поточні зобов'язання	116,77	107,35	8,61	14,23	20,54	5,62	6,31
Усього джерел фінансування	100,00	100,00	100	100	100	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

Дані табл.2.5 свідчать, що в структурі джерел фінансування активів переважає позиковий капітал, що свідчить про залежність підприємства від кредиторів. За досліджуваний період підприємство фінансувалося переважно за рахунок довгострокових зобов'язань. В табл.2.6 представлено динаміку фінансових результатів діяльності підприємства за 2018-2022 рр.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів АТ «ХТЗ» за 2018-2022 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
						2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	623612	770259	431986	476061	123122	44075	-352939
Собівартість реалізації	573680	609784	397511	485225	176393	87714	-308832
Валовий прибуток	49932	160475	34475	-9164	-53271	-43639	-44107
Інші операційні доходи	88609	88140	83122	79761	35258	-3361	-44503
Адміністративні витрати	80647	76408	73290	67261	41265	-6029	-25996
Витрати на збут	56631	65217	63993	9624	3719	-54369	-5905
Інші операційні витрати	8187	23577	21246	49241	41259	27995	-7982
Фінансовий результат від операційної діяльності	(6924)	83413	-40932	-55529	-104256	-14597	-48727
Інші фінансові доходи	30642	48728	271414	9153	256680	-262261	247527
Інші доходи	112599	73470	66640	57607	141592	-9033	83985
Фінансові витрати	180541	(70300)	-74552	148124	80637	222676	-67487
Інші витрати	35933	62141	62390	28449	269358	-33941	240909
Фінансові результати до оподаткування	(80157)	73170	160180	-165342	-55979	-325522	109363
Чистий прибуток	(83180)	71798	191826	-138319	-50060	-330145	88259

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

Дані табл.2.6 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 2021 р. на 44075 тис. грн., а у 2022 р., навпаки, зменшився на 352939 тис. грн. Валовий прибуток зменшився у 2021 р. на 43639 тис. грн, а у 2022 р. ще на 44107 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився у 2021 р. на 14597 тис. грн., а у 2022 р. ще на 48727 тис. грн. Підприємство за досліджуваний період (за 2021-2022) було збитковим, проте найменший чистий збиток мало у 2022 р. за рахунок інших фінансових доходів.

Таблиця 2.7

**Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції
підприємства АТ «ХТЗ» за 2018-2022 рр.**

Вид продукції	Рік										Відхилення 2022 р. від 2020.р.	
	2018		2019		2020		2021		2022			
	сума, тис грн	питома вага, %	сума. тис грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %	сума. тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %	+, - тис.грн	%
Трактори	498371	79,92	380126	49,35	198241	45,89	234936	49,35	13790	11,2	-184451	-34,69
Запчастини	103525	16,60	228769	29,70	219081	50,71	141390	29,7	44078	35,8	-175003	-14,91
Інша продукція	21716	3,48	161364	20,95	14664	3,39	99735	20,95	65255	53	50591	49,61
Разом	623612	100	770259	100	431986	100	476061	100	123122	100	-308864	0

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

Проведені розрахунки дозволяють констатувати, що сума грошових надходжень від реалізації продукції в 2022 р. склала 123122 тис. грн., що на 3088864 тис. грн. менше рівня показника 2020 р. Причиною зміни виручки від реалізації продукції стало зменшення обсягів реалізації продукції за основним видом продукції тракторами та запчастин. Слід зазначити, що найбільшу питому вагу у структурі чистого доходу від реалізації продукції до 2022 р. займає реалізація тракторів, після – інша продукція.

2.2. Діагностика кризового стану підприємства

Діагностика кризового стану підприємства є змістом трьох напрямів політики антикризового фінансового управління, у процесі якої послідовно вирішуються такі питання:

- досліджується фінансовий стан підприємства (оцінюється ймовірність настання можливого банкрутства) з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку;
- визначаються масштаби кризового стану підприємства;

– вивчаються основні чинники, що зумовлюють кризовий розвиток підприємства.

У будь-якій економічній ситуації підприємство, що займається комерційної діяльністю сприйнятливим до коливань економіки. У цій нестабільній ситуації необхідно реально оцінювати свої фінансові можливості при зіткненні з труднощами відповідати за своїми зобов'язаннями. Аналіз ліквідності - одне з основних завдань своєчасної оцінки ризику неплатоспроможності підприємства.

При оцінці ліквідності використовують підходи, що аналізують стан підприємства як з погляду зовнішніх, так і внутрішніх користувачів. Розраховують абсолютну, поточну та перспективну ліквідність, у своїй використовуючи фінансовий чи майновий підходи. Для ухвалення управлінських рішень необхідно грамотно оцінювати фінансову стійкість підприємства. Для цього потрібно визначити ступінь покриття наявних зобов'язань активами, які має організація. Ліквідність визначається як величина, зворотна періоду часу, який необхідний звернення їх у кошти. Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні коштів за активом, згрупованих у порядку зменшення ліквідності із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими у порядку зростання строку їх погашення. Користуючись даними балансу підприємства, проведемо аналіз ліквідності підприємства.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності балансу АТ «ХТЗ» за 2018-2022 рр.

	2018	2019	2020	2021	2022
Активи					
1. Найбільш ліквідні активи, А1	9130	6427	44048	14074	1021
2. Активи, що швидко реалізуються, А2	96709	155424	79037	93514	68736
3. Активи, що повільно реалізуються, А3	264495	222877	169395	155004	142055
4. Активи, що важко реалізуються А4	735201	824191	862046	750048	807645
Пасиви					
1. Найбільш термінові зобов'язання, П1	408452	62566	37427	117390	106971
2. Короткострокові пасиви, П2	37348	42590	33840	13840	30840
3. Довгострокові пасиви, П3	183553	266079	1308649	1369670	1243862
4. Постійні пасиви, П4	-396617	-362750	-189029	-372581	-432651

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства[23, 24]

Баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$. При цьому якщо виконуються перші три обов'язкові умови ліквідності $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, то виконується і остання нерівність $A4 \leq П4$, яка має балансувальний характер та підтверджує наявність у суб'єкта господарювання власних оборотних коштів і означає дотримання мінімальної умови фінансової стійкості.

Дані табл.2.9 свідчать, що у 2020-2022 рр. складається наступна нерівність:

2018: $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 > П4$;

2019: $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 < П3$, $A4 > П4$;

2020: $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 < П3$, $A4 > П4$.

2021: $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 < П3$, $A4 > П4$;

2022: $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 < П3$, $A4 > П4$.

Таким чином, можна зробити висновок, що за досліджуваний період підприємство мало неліквідний баланс.

Наступним етапом аналізу ліквідності є дослідження відповідних фінансових коефіцієнтів (табл.2.10.).

Таблиця 2.10

Динаміка коефіцієнтів ліквідності АТ «ХТЗ» за 2018-2022рр.

№	Показник	Роки					Абсолютне відхилення	
		2018	2019	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Коефіцієнт поточної ліквідності, покриття	0,36	0,33	3,45	2,50	1,02	-0,95	-1,47
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	0,42	0,09	0,00	-0,33	-0,08
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,07	0,11	0,75	0,56	0,33	-0,18	-0,24
4	Власний оборотний капітал, тис. грн.	-1131818	-1186941	-1051075	-1122629	-1240296	-71554	-117667

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

В результаті проведених розрахунків в табл.2.10 можемо зробити наступні висновки:

- коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) показує, що АТ «ХТЗ» за досліджуваний період здатне погасити поточні зобов'язання за рахунок поточних (оборотних) активів у 2020 р. на 345 %, у 2021 р.– на 250 %, у 2022 році на 102 %.

- коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності значно мають тенденцію до зниження у 2022 р., проте дані коефіцієнти не відповідають нормативним значенням у 2021-2022 рр, що свідчить про проблеми з платоспроможністю;

- на підприємстві за досліджуваний період відсутні власні оборотні кошти, що свідчить про неможливість підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів та відсутність резервів для розширення діяльності.

Розглянемо динаміку коефіцієнтів фінансової стійкості АТ «ХТЗ» за 2018-2022 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка фінансової стійкості АТ «ХТЗ» за 2018-2022 рр.

Показник	Роки					Зміни за період	
	2018	2019	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/2 021
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	-0,31	-0,28	-0,15	-0,32	-0,42	-0,17	-0,10
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-2,85	-3,27	-5,56	-3,01	-2,87	2,55	0,14
Коефіцієнт фінансового ризику	-4,18	-4,52	-7,48	-4,12	-3,36	3,36	0,76

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

На основі результатів розрахунків коефіцієнтів фінансової стійкості за 2020-2022 рр. можемо зробити наступні висновки:

– підприємство повністю фінансується за рахунок позикових коштів та є фінансово залежним від кредиторів;

- підприємство незабезпечене власними оборотними коштами, тому не може розширювати діяльність;
- коефіцієнт фінансового ризику високий, що свідчить про фінансову кризу підприємства. Цей коефіцієнт важливий для інвесторів, які розглядають це товариство як вкладення коштів. Їх приваблюють підприємства із значним переважанням власного капіталу, таким чином підприємство є інвестиційно непривабливим.

З метою оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати основні показники ділової активності (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка ділової активності АТ «ХТЗ» за 2018-2022рр.

Показник	Роки					Зміни за період	
	2018	2019	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Активів	0,49	0,60	0,35	0,41	0,12	0,06	-0,29
Дебіторської заборгованості	6,45	4,96	5,47	5,09	1,79	-0,37	-3,30
Кредиторської заборгованості	1,53	12,31	11,54	4,06	1,15	-7,49	-2,90
Запасів	2,36	3,46	2,55	3,07	0,87	0,52	-2,20
Основних засобів	0,87	1,03	0,55	0,65	0,18	0,09	-0,47
Власного капіталу	-1,57	-2,12	-2,29	-1,28	-0,28	1,01	0,99

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства[23, 24]

З даними розрахунків показників в табл. 2.12 можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт оборотності активів за досліджуваний період мало тенденцію до зменшення у 2022 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про менш ефективне використання своїх ресурсів підприємством. Для підвищення цього показника можна продати частину невикористовуваних активів;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році порівняно з попереднім періодом зменшився, що є негативно впливає на діяльність підприємства, так як відбувається відволікання фінансових ресурсів з підприємства;

- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості мав тенденцію до зменшення, що свідчить про збільшення покупок у кредит;
- коефіцієнт оборотності основних фондів (фондовіддача) у 2022 році зменшився. Зменшення відбулось переважно за рахунок зростання вартості основних фондів на підприємстві;
- значення коефіцієнта оборотності запасів мав тенденцію до зменшення у 2022 році. Чим вище оборотність запасів підприємства, тим більш ефективним є виробництво і тим менша потреба в оборотному капіталі для його організації, таким чином зменшення оборотності запасів є негативним моментом в діяльності підприємства.

Як відомо, головне призначення показників рентабельності – оцінити ефективність використання різних видів ресурсів, активів та капіталу підприємства. Розрахуємо показники рентабельності для АТ «ХТЗ» за 2018-2022рр.(табл.2.13).

Таблиця 2.13

Показники рентабельності АТ «ХТЗ» за 2018-2022 рр.

Показники	Рік					Відхилення (+,-) 2022р. від 2020 р	Середній темп росту (приросту)
	2018	2019	2020	2021	2022		
Рентабельність діяльності,%	-	9,32	44,41	0	0	-	-
Рентабельність виробництва продукції,%	108,70	126,32	108,67	0	0	-	-
Рентабельність власного капіталу,%	-	-19,79	-101,48	0	0	-	-
Рентабельність активів,%	-	5,61	15,65	0	0	-	-

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

Із даних табл. 2.13 можна констатувати, що діяльність підприємства впродовж періоду дослідження була збитковою. Про це свідчить відсутність розрахованих показників у 2021-2022 рр., так як на підприємстві був наявний чистий збиток. Таким чином, аналіз фінансового стану АТ «ХТЗ» за 2020-2022 рр.свідчить, що підприємство є фінансово нестійким та неплатоспроможним, зменшення ділової активності може свідчити про неефективне використання фінансових ресурсів.

2.3. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства

Кризові ситуації, наслідком яких може бути неспроможність та банкрутство підприємств, доцільно розглядати не як збіг несприятливих обставин (хоча для окремих підприємств це може бути й так), а як таку собі закономірність, властиву ринковій економіці. Кризові ситуації, якщо для них подолання не було вжито відповідних заходів, які можуть призвести до надзвичайного розбалансування економічного організму підприємства та нездатності продовження фінансового забезпечення своєї діяльності, що кваліфікується як банкрутство. Для визначення ймовірності банкрутства підприємства проведено його оцінку за різними моделями. Результати розрахунків представлені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінки ймовірності банкрутства АТ «ХТЗ» на основі моделі Ліса за 2018-2022 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Власні оборотні кошти, тис. грн.	526701	455501	- 1051075	- 1122629	- 1240296
Всього активів, тис. грн.	1261902	1279692	1225866	1163381	1022661
Чистий прибуток, тис. грн.	-83180	71798	191826	-138319	-50060
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	-654061	-582263	-390437	-528756	-578816
Власний капітал, тис. грн.	-396617	-362750	-189029	-372581	-432651
Позиковий капітал, тис. грн.	1657092	1639824	1414254	1535232	1453906
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	623612	770259	431986	476061	123122
K1- Оборотні кошти/А	0,42	0,36	-0,86	-0,96	-1,21
K2-ЧП/А	-0,07	0,06	0,16	-0,12	-0,05
K3-НП/А	-0,52	-0,46	-0,32	-0,45	-0,57
K4-ВК/ПК	-0,24	-0,22	-0,13	-0,24	-0,30
$Z=0,063K1+0,092K2+0,057K3+0,001K4$	-0,01	0,00	-0,06	-0,10	-0,11

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

Таким чином, розрахунок ймовірності банкрутства на основі моделі Ліса свідчить, що підприємство має високу ймовірність банкрутства. При цьому, за досліджуваний період дана ймовірність збільшується. Результати розрахунків за моделлю Таффлера, з чотирма фінансовими коефіцієнтами для оцінки ймовірності банкрутства АТ «ХТЗ» за 2018-2022 рр. наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Результати оцінки ймовірності банкрутства АТ «ХТЗ» на основі моделі
Таффлера за 2018-2022 рр.**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Оборотні активи, тис. грн	526701	455501	363820	413333	215016
Всього активів, тис. грн	1261902	1279692	1225866	1163381	1022661
Чистий прибуток, тис. грн	-83180	71798	191826	-138319	-50060
Власний капітал, тис. грн	-396617	-362750	-189029	-372581	-432651
Позиковий капітал	1657092	1639824	1414254	1535232	1453906
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	623612	770259	431986	476061	123122
X1- ЧДР/ПЗ	0,38	0,47	0,31	0,31	0,08
X2-ОА/ПЗ	0,32	0,28	0,26	0,27	0,15
X3-ПЗ/А	1,31	1,28	-0,13	-0,24	-0,30
X4-ВК/ПК	-0,24	-0,22	-0,13	-0,24	-0,30
$Y=0,53X1+0,13X2+0,18X3+0,16X4$	20,18	25,13	0,15	0,12	-0,04

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

Як видно з табл. 2.15 під час використання моделі Таффлера, ймовірність банкрутства АТ «ХТЗ» за 2018-2022 рр. оцінюється як низька, тому що розраховані коефіцієнти не потрапляють у запропоновані категорії високої чи середньої ймовірнісної оцінки.

Таблиця 2.16

**Результати оцінки ймовірності банкрутства АТ «ХТЗ» на основі
використання моделі А. Матвійчука за 2018-2022рр.**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Оборотні активи, тис. грн.	526701	455501	363820	413333	215016
Необоротні активи, тис. грн.	735201	824191	862046	750048	807645
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	623612	770259	431986	476061	123122
Власний капітал, тис. грн.	-396617	-362750	-189029	-372581	-432651
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	183553	266079	1308649	1369670	1243862
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1473539	1373745	105605	165562	210044
Активи, тис. грн.	1261902	1279692	1225866	1163381	1022661
ОА/НА	0,72	0,55	0,42	0,55	0,27

ЧД/ПЗ	0,42	0,56	4,09	2,88	0,59
ЧД/ВК	-1,57	-2,12	-2,29	-1,28	-0,28
А/ЧД	2,02	1,66	2,84	2,44	8,31
(ОА-ПЗ)/ОА	-0,75	-0,72	0,71	0,60	0,02
(ДЗ+ПЗ)/А	1,31	1,28	1,15	1,32	1,42
ВК/(ДЗ+ПЗ)	-0,24	-0,22	-0,13	-0,24	-0,30
$Y=0,33X1+0,268X2+0,045X3-0,018X4-0,004X5-0,015X6+0,702X7$	0,06	0,04	0,99	0,68	-0,13

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

Модель А.Матвійчука свідчить про високу ймовірність банкрутства підприємства. Розглянемо ймовірність банкрутства за моделлю Спінгейта (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Результати оцінки ймовірності банкрутства АТ «ХТЗ» на основі використання моделі Спінгейта за 2018-2022 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	623612	770259	431986	476061	123122
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1473539	1373745	105605	165562	210044
Активи, тис. грн.	1261902	1279692	1225866	1163381	1022661
Робочий капітал, тис. грн.	-946838	-918244	258215	247771	4972
Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	-80157	73170	160180	-165342	-55979
РК/А	-0,75	-0,72	0,21	0,21	0,00
Прибуток до оподаткування/А	0,06	-0,06	0,13	-0,14	-0,05
Прибуток до оподаткування/Поточне зобов'язання	-0,05	0,05	1,52	-1,00	-0,27
Чистий дохід від реалізації/А	0,49	0,60	0,35	0,41	0,12
$Y=1,03X1+3,07X2+0,66X3+0,4X4$	-0,42	-0,64	1,76	-0,71	-0,29

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

Таким чином, за моделлю Спінгейта ймовірність банкрутства АТ «ХТЗ» є високою.

Підбиваючи підсумки аналізу ймовірності банкрутства АТ «ХТЗ» затрьома моделям, систематизуємо отримані результати (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Оцінка ймовірності банкрутства АТ «ХТЗ» за 2018-2022 рр.

Назва моделі	Ймовірність банкрутства									
	висока					Низька				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Модель Ліса	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-
Модель Таффлера	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-
Модель Матвійчука	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-
Модель Спірінгейта	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором на за даними звітності підприємства [23, 24]

В процесі дослідження встановлено, що ймовірність банкрутства АТ «ХТЗ» є високою, що підтверджено розрахунками за дискримінантними моделями Ліса, Таффлера, Матвійчука та Спірінгейта.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

3.1. Пропозиції щодо застосування ризик-менеджменту в процесі антикризового управління підприємством

Результати проведеного в попередньому параграфі аналізу дозволили виявити наявні на підприємстві недоліки в управлінні його ризиками. Насамперед, за результатами проведеного аналізу фінансового стану, можна порекомендувати низку заходів щодо підвищення фінансової стійкості та ліквідності в умовах кризи. Однією з найбільш важливих форм управління фінансовими ресурсами підприємства повинні стати управлінські рішення, зміст яких зводиться до формування достатніх для розвитку підприємства фінансових ресурсів, використання нових фінансових інструментів, що дозволяють вирішувати ключові проблеми фінансів: платоспроможність, ліквідність, дохідність та оптимальне співвідношення власних та позикових джерел фінансування. Загалом заходи щодо виходу з кризи можна представити як:

- визначення факторів, які спричинили кризову ситуацію, а також ознак, які свідчать про виникнення кризи;
- визначення стратегічних дій та необхідності масштабів їх введення;
- визначення відповідальних за виконання заходів, координація взаємодії підрозділів-виконавців;
- прийняття рішень з питань забезпечення суспільства необхідною інформацією.

Відновлення платоспроможності має відбуватися за рахунок заходів, які відходять від змісту традиційного управління підприємством. Управління кризовим станом (антикризове управління) включає більш широкий спектр заходів, які направлені на відновлення платоспроможності підприємства.

Заключним етапом антикризового управління після відновлення фінансової стійкості є забезпечення фінансової рівноваги в тривалий період. Необхідно звернути увагу на маркетинг, який вважається одним з найболючіших місць українських підприємств. Антикризовий маркетинг – діяльність, що перетворює потреби покупця на доходи підприємства.

Слід зазначити, що основним недоліком є відсутність служби ризик-менеджменту. Реалізація практично будь-якого з відомих підходів до управління ризиками у діяльності промислових компаній передбачає створення служби ризик-менеджменту. Основною характеристикою служби ризик-менеджменту є те, що вона є інформаційно-аналітичним центром. З одного боку, представники цієї служби аналізують внутрішні зміни у промисловій компанії та відхилення в процесі реалізації інвестиційного проекту, з іншого – дають вищому керівництву інформацію, яка може бути використана при стратегічному плануванні.

Таким чином, до виявлених недоліків в управлінні ризиками досліджуваної організації ми можемо віднести:

- відсутність служби ризик-менеджменту;
- ігнорування наявності фінансових ризиків і загроз, виявлених на основі показників фінансової звітності;
- відсутність процедур оцінки ризиків; і прогнозуванні, організації, регулюванні, мотивації та контролі, ми вважаємо, що для ризик-менеджменту в виробничому процесі ці функції набудуть специфічного забарвлення.

Виходячи з цього, виділив основні функції запропонованої служби ризик-менеджменту АТ «ХТЗ», які необхідно впровадити в антикризове управління (табл.3.1.).

Слід зазначити, що функції організації та мотивації лягають на керівний склад та служби підприємства, виконуючі служби виконують функції планування та прогнозування, регулювання та контролю. Щоб відповідати поставленим завданням, на наш погляд, необхідно визначитися з конкретними

функціями служби ризик-менеджменту, які надалі присвоюються тому чи іншому підвідділу.

Таблиця 3.1

Функції служби ризик-менеджменту в АТ «ХТЗ»

Функції	Задачі
Планування та прогнозування	Дослідження компонентів абсолютного ризикового середовища, в якому існує компанія. Порівняння та вивчення можливого впливу абсолютного ризикового середовища на ефективність інвестиційного проекту. Визначення цілей діяльності, засобів та найбільш ефективних методів досягнення цих цілей
Організація	Створення умов досягнення цілей компанії. Формування структури ризик-менеджменту, налагодження автоматизованої системи індикаторів та аналізу можливих відхилень у реалізації інвестиційного проекту, створення органів управління, побудова структури апарату управління, встановлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик тощо.
Регулювання	Вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкта у разі відхилення від заданих параметрів
Мотивація	Виявлення реальних потреб працівників, матеріальне та моральне стимулювання, спонукання фінансових менеджерів та інших фахівців до зацікавленості у результатах своєї праці
Контроль	Оцінка та аналіз ефективності результатів роботи системи ризик-менеджменту та застосовуваних методів управління ризиком

Джерело: складено автором на основі [16]

Поки що діюче антикризове управління АТ «ХТЗ» не виступає як багатоплановий комплекс взаємопов'язаних дій менеджерів всіх рівнів, стабільне ведення бізнесу в ринкових умовах господарювання не є можливим. Рекомендується впровадження у механізм антикризового управління промисловим АТ «ХТЗ» наступних ключових елементів:

1. антикризову інвестиційну політику;
2. антикризового бізнес-планування;
3. діагностики фінансового становища;
4. логістики;
5. маркетингових досліджень;
6. організаційно-виробничого менеджменту;
7. оцінки бізнесу підприємства;
8. управління людськими ресурсами;

9. фінансового менеджменту.

За вищезазначеними напрямками варто сформувати систему антикризового управління в умовах нестабільності.

3.2. Формування системи антикризового управління в умовах нестабільності

Проаналізувавши завдання служби ризик-менеджменту, можна дійти невтішного висновку щодо того, що відносно виконання кожної конкретної функції у ідеальному разі необхідно створення одного відділу, проте досліджуване підприємство обмежене фінансуванням. Однак більшість функцій виконуються за допомогою комп'ютерного моделювання, що значно спрощує процес управління ризиками, а також знижує тимчасові витрати, тому в рамках одного відділу можуть виконуватися кілька функцій.

Ризик-менеджерів для конкретної АТ «ХТЗ» необхідно «виростити» в самій компанії, щоб людина була знайома з особливостями тракторного виробництва, фінансових операцій, організаційної структури промислової компанії, недоліками та перевагами кожного відділу. Для цього пропоную розвивати службу ризик-менеджменту поступово.

На початковому етапі потрібно залучити одну людину, яка буде відповідати перерахованим вимогам і виконувати всі функції служби ризик-менеджменту. Це буде так званий ризик-менеджер - «дженераліст». Він повинен займатися адекватним, злагодженим і економічним управлінням в умовах динамічного ризикового економічного середовища. Такою людиною стане ризик-менеджер спеціаліст, якому достатньо бути глибоким і практичним знавцем своєї вузької сфери всередині широкої галузі знань про ризики та управління ними.

Фахівці з ідентифікації, аналізу, моніторингу та конкретних видів ризику допоможуть дженералісту сформувати та обґрунтувати програму інтегрованого управління ризиками. З появою фахівців можна говорити про побудову відповідної організаційної структури.

Для початку визначимося зі структурою пропонованої служби. На мій погляд, ризик-менеджер дженераліст поступово повинен вийти в керівники відділу ризик-менеджменту і отримати посаду головного (генерального) керуючого ризиками АТ «ХТЗ». На етапі впровадження служба повинна мати найпростішу лінійну організаційну структуру (рис. 3.1, табл.3.2).



Рис.3.1. Структура запропонованої служби ризик менеджменту

Джерело: розроблено автором самостійно

Кожен із наведених на рис.3.1 відділів покликаний виконувати певні функції, які перераховані та охарактеризовані нами вище у таблиці 3.2.

Фахівці чи сектори лінійно підпорядковані. Це дозволить досягти наступних переваг в управлінні ризиками:

- узгодженість дій виконавців, які знаходяться кожен на своєму місці;
- простота управління за рахунок існування одного каналу зв'язку;
- чітка виражена відповідальність, тому що кожен відділ відповідає за виконання специфічних конкретних завдань.

У нашому випадку, коли підприємство включає безліч відділів, автономних одиниць, служба ризик-менеджменту глибше проникає в організаційну структуру і функціонально зобов'язана контролювати всі відділи і автономні одиниці промислової компанії. Отже, служба ризик-менеджменту не може бути підпорядкована одному лінійному керівнику. Швидше це має бути така сама автономна структурна одиниця, лінійно пов'язана з керівництвом компаній, та функціонально з іншими відділами.

Таблиця 3.2

Функції відділів служби ризик менеджменту

Відділ	Функції
Відділ збору і обробки інформації	Збір інформації про стан абсолютного ризикового середовища як на етапі розгляду інвестиційного проекту, так і на етапі реалізації. Сортвання вхідних даних та класифікація факторів ризику з урахуванням етапів інвестиційного циклу
Відділ аналізу ризиків	Підготовка до аналізу, пов'язана з визначенням інтервалів можливих змін ризикових факторів та очікуваних значень. Аналіз отриманих результатів підготовки даних для розробки превентивних заходів з управління ризиками. Тестування розроблених заходів в економіко-математичній моделі
Відділ підготовки результатів аналізу	Розробка ризикової стратегії, перманентних дій в аварійних ситуаціях, інструкцій, приписів зниження рівня наслідків реалізації ризикових подій. Коригування ризикової стратегії в залежності від результатів тестування, а також від змін в абсолютному ризиковому середовищі
Відділ розробки антикризової стратегії	Займається підготовкою інформації для розробки ризикової стратегії та заходів щодо управління ризиками. Здійснюється підготовка інформації для керівництва про рівень ризику для підприємства.
Відділ координації та оперативного управління ризиками	Здійснює контроль за виконанням розпоряджень у процесі реалізації інвестиційного проекту. Виконання розроблених превентивних заходів щодо управління ризиками

Джерело: розроблено авторомсамостійно

Пропонується розмістити її в економічному відділі, а підпорядкована вона буде головному економістові. Це пов'язано з тим, що служба ризик-менеджменту буде пов'язана переважно з аналізом економічних показників.

Таким чином, ми приходимо до висновку про те, що служба ризик-менеджменту – це рівноцінна структурна одиниця в організаційній структурі підприємства.

Таким чином, побудова раціональної системи управління на промисловому підприємстві, орієнтованої на діяльність в умовах невизначеності та ризику, передбачає визначення завдань та функцій служби ризик-менеджменту, прикріплення функцій до відповідних відділів, розподіл

повноважень та відповідальності відділів, підбір відповідних кадрів для виконання поставлених завдань.

Реалізація сукупності даних заходів дозволить з високою ймовірністю досягати необхідних параметрів ефективності та знизити втрати, пов'язані з настанням ризикових подій.

3.3. Розробка антикризової програми діяльності Приватного акціонерного товариства «Харківський тракторний завод»

Враховуючи запропоновані рекомендації антикризового управління пропонуємо впровадити наступні заходи антикризової програми підприємства:

- здійснювати цільові маркетингові дослідження потреби на ринку в нових марках тракторів, розширення асортименту та підвищення якості виробленої продукції;
- поліпшити відносини із постійними партнерами, здійснювати пошук та залучення нових кінцевих споживачів (у т. ч. дрібних) за рахунок скорочення термінів виконання замовлень, підвищення якості продукції, індивідуального підходу до кожного покупця (виконання індивідуальних замовлень);
- розширити діючі та опрацювати нові види послуг, супутні процесу продажу продукції (послуги з доставки транспортом, використання альтернативних каналів продажу);
- впроваджувати гнучку цінову політику на продукцію підприємства;
- здійснювати переорієнтування виробництва на види продукції більш затребувані ринком;
- знижувати витрати виробництва та підвищення операційної ефективності (щомісячні заходи у рамках реалізації Програми щодо зниження матеріальних витрат);

- проводити активну роботу з державними інститутами споживання (оборонна промисловість);
- підвищувати енергоефективність виробництва (оптимізація витрат на енергоресурси за рахунок проведення заходів у рамках програми із зниження матеріальних витрат);
- проводити диверсифікацію постачальників сировини, забезпечення вхідного контролю якості сировини, що закуповується
- здійснювати реалізацію заходів щодо імпортозаміщення;
- розширювати використання матеріалів-аналогів в основному виробництві;
- здійснювати оптимізацію бізнес-процесів пов'язаних із закупівлею;
- підвищити ефективність проведення конкурентних процедур, у т. ч. з використанням електронних торгів;
- провести диверсифікацію ринків збуту, здійснювати щомісячний моніторинг цін на ринку збуту по регіонах продажу;
- переорієнтувати виробництво на продукцію, затребувану на внутрішньому ринку;
- реалізувати заходи щодо імпортозаміщення – переорієнтування закупівель з імпортного обладнання на вітчизняні аналоги, що дозволило б отримати за підсумками року економію коштів;
- проводити моніторинг змін податкового та митного законодавства, впроваджувати реалізацію заходів, що компенсують витрати шляхом забезпечення надходжень в іноземній валюті та підтриманні балансу валютної позиції (природне хеджування);
- проводити зважену політику щодо визначення обсягів реалізації продукції на експорт з урахуванням рентабельності продажів на зовнішньому та внутрішньому ринку; укладати угоди на встановлення індивідуальних курсів під час здійснення операцій у іноземній валюті;

- впроваджувати консервативну кредитну політику щодо нарощування позикових коштів;
- диверсифікувати кредитний портфель;
- впроваджувати заходи з автоматичного формування платіжного календаря;
- вибудовувати довірчі взаємини із основними кредиторами;
- здійснювати пошук альтернативних джерел фінансування;
- використовувати внутрішні резерви для фінансування діяльності.
- встановлювати ліміти на відвантаження продукції з урахуванням фінансового стану контрагента;
- впроваджувати методику розрахунку ключових індикаторів кредитних ризиків контрагентів з метою прийняття своєчасних рішень щодо зниження ризиків несплати та утворення простроченої дебіторської заборгованості, визначення ефективного розміру ліміту кредитування;
- впроваджувати систему фінансового контролю за виробництвом та відвантаженням готової продукції;
- впроваджувати ризик-орієнтоване формування умов розрахунків з контрагентами;
- розробити та ввести в дію Положення з управління дебіторською заборгованістю;
- здійснювати регулярну роботу щодо підвищення якості та вдосконалення своєї продукції, розробляти нові технології, у тому числі здійснювати оцінювання задоволеності споживачів, проводити регулярні зустрічі з постачальниками та найбільшими покупцями.

Отже, впровадження зазначених вище заходів в антикризову програму підприємства підготує підприємства до кризи та мінімізує втрати.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного в роботі дослідження механізму антикризового управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища його функціонування можна зробити наступні висновки:

В основі антикризового управління лежить процес постійного моніторингу слабких сигналів, що свідчить про можливість розвитку негативних тенденцій та, як наслідок, кризи. Аналіз теорії та практики антикризового управління дозволив зробити висновок, що воно за своєю суттю є стратегічним і повинне будуватися на основі збалансованих та обґрунтованих стратегій для упередження настання кризового стану підприємства.

Антикризове управління діяльністю суб'єктів господарювання має суттєве значення в сучасних економічних умовах, оскільки забезпечує ефективну діяльність на основі передбачення та своєчасного реагування на негативні ситуації. Головною умовою для успішного подолання кризи є готовність до неї.

В процесі дослідження встановлено, що при зниженні рівня фінансового контролю виникають перебої із надходженнями фінансових коштів і, як наслідок, із погашенням боргів підприємства. У цій ситуації виникає загроза банкрутства та визнання підприємства неплатоспроможним, що, у свою чергу, загрожують ускладненням положення підприємства на ринку. Однією з головних умов успішного функціонування підприємства є чіткий контроль за зобов'язаннями та своєчасне попередження ознак неплатоспроможності, а також уміння мінімізувати наслідки недобросовісної конкуренції та потрясінь на ринку. В результаті вирішення цього наукового завдання у дипломній роботі представлені:

1. Сукупність способів управління неплатоспроможними підприємствами в умовах кризи. Сукупність способів є системою правил: визначення ступеня якості фінансового стану, комплексного аналізу якості фінансового стану, стабілізації фінансового стану у разі виявлення його погіршення, аналізу можливостей фінансового оздоровлення підприємства, визначення потреб у

зовнішньому фінансуванні для реалізації інвестиційних програм щодо виведення підприємства зі стану кризи.

2. Методика та результати комплексного аналізу якості фінансового стану підприємства, що включають, розроблені на основі змішаних моделей, алгоритми аналізу рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, збитків та ймовірності банкрутства, на підставі яких надано практичні рекомендації щодо способів антикризового управління та розробки антикризової програми. На основі проведеного аналізу розроблено антикризову політику підприємства АТ «ХТЗ».

Аналіз фінансового стану підприємства показав, що підприємство є збитковим, підприємства має проблеми з фінансовою стійкістю, а саме: дефіцит власних оборотних коштів, залежність від кредиторів, недостатній рівень платоспроможності. Оцінка ймовірності банкрутства показала його високу ймовірність. При цьому на підприємстві не приділяється належної уваги антикризову управлінню, а антикризова програма досить примітивна.

На основі проведеного дослідження запропоновано створити службу ризик-менеджменту. До функціональних обов'язків служби з служби належать такі: розробка комплексного деталізованого плану управління ризиками на підприємстві; моніторинг зовнішнього середовища та визначення критичних зон ризику, особливо катастрофічних та критичних; аналіз отриманих даних про можливі ризиках, їх вивчення та складання плану антиризикових заходів у рамках окремих бізнес-проектів підприємства; консультування структурних підрозділів підприємства з питань ризик-менеджменту.

Систематичне проведення аналізу з використанням організаційного інструментарію та інструментів сучасного фінансового та виробничого менеджменту є головною умовою ефективного антикризового управління промисловим підприємством.

В антикризову програму підприємства запропоновано впровадити наступні завдання: консервативна кредитна політика, налагодження оборонного промислу, ризик-орієнтоване формування умов розрахунків з контрагентами,

впровадження системи фінансового контролю за виробництвом та відвантаженням готової продукції; підвищення енергоефективності виробництва; оптимізація витрат на енергоресурси за рахунок проведення заходів у рамках програми із зниження матеріальних витрат тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. (2022). Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (43). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *БізнесІнформ*. 2020. С. 398–404. URL: : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>
3. Ахновська І. О. Антикризисне управління підприємством в економіці низьких сенсорів. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 42-47 URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/6382>
4. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447>
5. Горбачова О. М. Теоретичні та методологічні основи оцінки ймовірності банкрутства підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 194-199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_6_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_6_34)
6. Гринчишин, Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління* 32.71 (2021): 38-41. https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_1/8.pdf
7. Добровольська О. В. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40-45.
8. Дурман М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету* . 2021. № 1. С. 153-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_1_21

9. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань URL: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search>
10. Єпіфанова І., Болотнов Д. "Місцестратегії в системі антикризового управління підприємствами." *Вісник Хмельницького національного університету* 3 (2022). С. 335-338. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-306-51.pdf>
11. Іщейкін Т. Є. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 52-59.
12. Кириченко С. О., Ружицький А. В., Тульчинська С. О., Салоїд С. В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 18–23. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.9-10.18](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.9-10.18)
13. Контролінг в системі антикризового управління. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1 (67). С. 52-58. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/185589>
14. Копчинська В. В. Основні підходи до моделювання антикризового управління на підприємстві. *Економічний форум*. 2017. № 3. С. 165-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_3_28
15. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2. С. 38–42.
16. Марачеська А.. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. С. 8-13. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj13-02-009>
17. Москаленко В. М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки*. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_22\(2\)__51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_22(2)__51)

18. Мостенська Т. Л. Роль керівників в антикризовому управлінні *Український журнал прикладної економіки*. - 2020. - Т. 5, № 2. - С. 188-196. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_2_25

19. Нусінов В. Я. Оцінювання ймовірності настання банкрутства підприємств з урахуванням горизонту прогнозування. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 18-25

20. Погорєлова Т. О. Огляд методів антикризового управління підприємством. 2022. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2d3c544f-994d->

21. Погорєлова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки*. Харків. НТУ «ХПІ». 2020. № 1 (3). С. 79-83.

22. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 45–49.

23. Річна фінансова звітність АТ «ХТЗ» за 2019-2020 рр. ХТЗ. Публічна інформація. 2023. URL: <http://xtz.ua/ua/public-information.html>

24. Річна фінансова звітність АТ «ХТЗ» за 2021-2022 рр. Лист Головного управління статистики у Харківській області (ГУС у Харківській обл.) № б/н від 04 грудня 2023 р. від Пронадання інформації (у відповідь на запит про надання даних фінансової звітності АТ «ХТЗ» за 2021-2022 рр.)

25. Сова О. Ю. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту. *Проблеми економіки*. - 2021. - № 1. - С. 91-97.

26. Сова О. Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 43-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)__10)

27. Ткаченко, А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим

ситуаціям. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. 1. С. 220–225.
URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>

28. Химич І. Г. Фінансова безпека підприємства як антикризовий метод управління. *Modern economics*. 2021. № 25. С. 153-159.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_25_26

29. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. 1(42), С. 134–144.
URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3681>.

30. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : МАУП, 2010. 256 с.

31. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства Центральноукраїнський науковий вісник . *Економічні науки*. 2021. Вип. 6. С. 288-296. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_30

32. Шаранов Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. 1 (107). С. 37-41. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5>

33. Швець Ю. О. Теоретико-методичні засади формування системи антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 72-77.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4\(2\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(2)_14)

34. Шмалій, Л. В., А. А. Шевченко. "Удосконалення системи антикризового управління підприємством." (2021). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2553>

35. Шуміло О. С. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_3

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

ДОДАТКИ

Додаток А

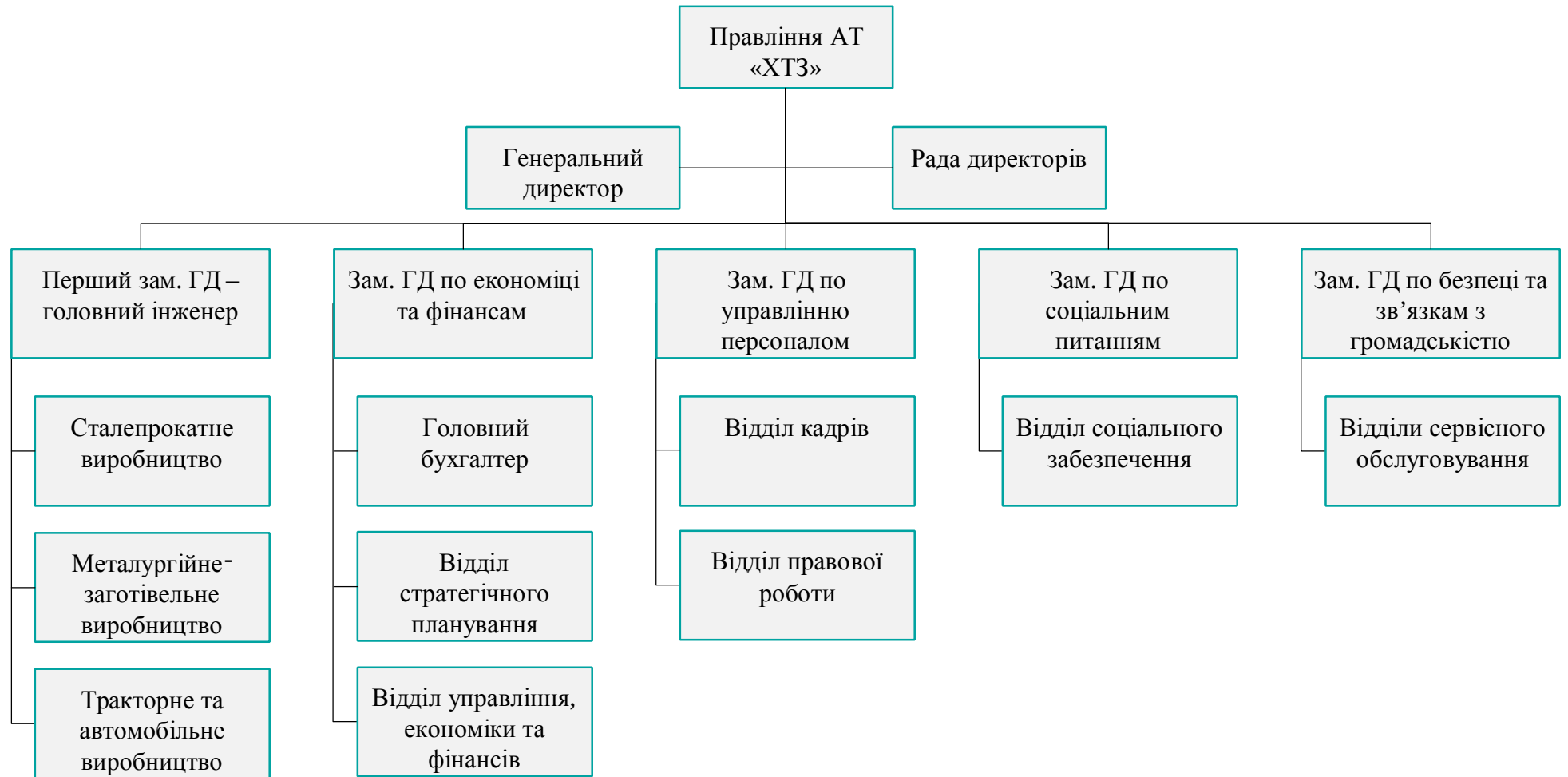


Рис.А.1. Організаційна структура управління АТ «ХТЗ»

Джерело: розроблено автором



ДЕРЖСТАТ

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ СТАТИСТИКИ У ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ
(ГУС у Харківській області)

вул. Червоноплівська, 28, м. Харків, 61002, телефон (057) 706-26-16, факс (057) 706-25-88
E-mail: gus@kh.ukrstat.gov.ua, сайт: <http://kh.ukrstat.gov.ua>, код згідно з ЄДРПОУ 02362629

від _____ 20 ____ р. № _____ На № _____ від 04 грудня 20 ____ р.

Василіо Дмитровичу Дерлюку

akdyd2@gmail.com

Про надання інформації

На Ваш запит у межах повноважень повідомляємо наступне.

Правові відносини у сфері офіційної статистики, права і функції органів державної статистики, організаційні засади функціонування національної статистичної системи, компетенція та повноваження органів державної статистики регулюються Законом України "Про офіційну статистику" (далі – Закон).

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХАРКІВСЬКИЙ ТРАКТОРНИЙ ЗАВОД" (ідентифікаційний код згідно з ЄДРПОУ 05750295) за періоди, зазначені у запиті, фінансову звітність до Головного управління статистики у Харківській області подавало.

Гарантії органів державної статистики щодо забезпечення конфіденційності статистичної інформації передбачені статтею 29 Закону.

Згідно з частиною другою статті 30 Закону заборона щодо поширення офіційної державної статистичної інформації не розповсюджується на дані фінансової звітності підприємств.

Враховуючи вимоги Закону, надісламо наявну фінансову звітність, подану ПРИВАТНИМ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ "ХАРКІВСЬКИЙ ТРАКТОРНИЙ ЗАВОД" (05750295) до Головного управління статистики у Харківській області.

Заступник начальника

Олександр ЖУРАВЕЛЬ

Додаток В

Агрегований баланс АТ «ХТЗ» за 2018-2022 роки, тис.грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
АКТИВ					
Нематеріальні активи	888	622	1784	2557	2779
Незавершені капітальні інвестиції	3861	0	0	0	0
Основні засоби	719219	747696	780299	737276	694846
Інвестиційна нерухомість	11951	14529	10091	10205	10014
Інші фінансові інвестиції	0	61344	69872	0	89981
Усього необоротні активи	735201	824191	862046	750048	807645
Запаси	264495	222877	169395	155004	142055
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	17193	79395	11629	48097	17993
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	72595	69980	60065	37841	30297
Дебіторська заборгованість з бюджетом	4592	2643	976	1427	741
З нарахованих доходів	0	0	2088	495	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	2329	3406	4279	5654	19705
Поточні фінансові інвестиції	149325	70300	70300	149325	0
Гроші та їх еквіваленти	9130	6427	44048	14074	1021
Інші оборотні активи	709	473	1040	1416	3204
Витрати майбутніх періодів	6333	0	0	0	0
Усього оборотні активи	526701	455501	363820	413333	215016
Усього активи	1261902	1279692	1225866	1163381	1022661
ПАСИВ					
Зареєстрований капітал	4350	4350	4350	4350	4350
Капітал в дооцінках	253094	215163	197058	151825	141815
Непокритий збиток	(654061)	(582263)	-390437	-528756	-578816
Усього власний капітал	(396617)	(362750)	-189029	-372581	-432651
Відстрочені податкові зобов'язання	80262	74750	36757	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	53348	136378	1230471	1331537	1214277
Довгострокове забезпечення	49882	0	0	38133	29585
Всього, довгострокові зобов'язання	183553	266079	1308649	1369670	1243862
Короткострокові кредити банків	37348	42590	33840	13840	30840
Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	176120	0	0	0	0
Кредиторська заборгованість з бюджетом	11121	11126	1812	8048	20476
Кредиторська заборгованість зі страхування	36422	41197	5458	6131	8928
Кредиторська заборгованість з оплати праці	8037	8852	8129	9162	3894
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами	176752	1391	22028	94049	73673
Поточне забезпечення	6398	12864	12761	14185	14721
Інші поточні зобов'язання	812659	1058907	13134	18933	53242
Всього, поточні зобов'язання	1473539	1373745	105605	165562	210044
Всього, джерел фінансування	1261902	1279692	1225866	1163381	1022661

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства [23,24]

